

154  
E. Jimenez



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**“LA CONTABILIDAD POR AREAS  
DE RESPONSABILIDAD”**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE**

**QUE EN OPCION AL GRADO DE:**

**LICENCIADO EN CONTADURIA**

**P R E S E N T A :**

**ARMANDO MARTINEZ FLORES**

**ASESOR:**

**C. P. BERNARDO SALGADO RIVERA**

**MEXICO, D. F.**

**1985**



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.

"LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD."

## C O N T E N I D O

### INTRODUCCION.

### CAPITULO I ANTECEDENTES.

- 1.1 ANTECEDENTES.
- 1.2 DEFINICION.
- 1.3 OBJETIVOS.

### CAPITULO II VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

- 2.1 VENTAJAS.
- 2.2 DESVENTAJAS

### CAPITULO III CONEXION DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD -- POR AREAS DE RESPONSABILIDAD CON EL SISTEMA DE CONTABILIDAD TRADICIONAL.

- 3.1 LOCALIZACION DE LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD.
- 3.2 CATALOGO DE CUENTAS.

### CAPITULO IV NECESIDAD DE ELABORAR PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

- 4.1 DEFINICION DE PRESUPUESTO.
- 4.2 OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO.
- 4.3 CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS.
- 4.4 PRESUPUESTO DE TRABAJO.
- 4.5 CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.
- 4.6 PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.
- 4.7 COSTOS PREDETERMINADOS.

CAPITULO V INFORMES DE RESPONSABILIDAD.

- 5.1 OBJETIVOS DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD.
- 5.2 CUALIDADES DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD.
- 5.3 BENEFICIOS QUE APORTAN LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD A LAS EMPRESAS.
- 5.4 CONTENIDO DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD.
- 5.5 INTERPRETACION DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD.

CAPITULO VI CONTROL PRESUPUESTAL.

- 6.1 OBJETIVOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL.
- 6.2 DEFINICION.
- 6.3 PREPARACION DEL PRESUPUESTO, ADMINISTRACION Y MANEJO DEL CONTROL PRESUPUESTAL.
- 6.4 MECANICA DEL CONTROL PRESUPUESTAL.
- 6.5 FASES DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

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

La situación tan cambiante que impera actualmente en el país, así como las ya muy mencionadas inflación y crisis, han creado en el ámbito empresarial muchos retos a los que han de enfrentarse los administradores, sin embargo también les presenta grandes oportunidades de desarrollo.

Mientras más conocimiento y control se tenga sobre las operaciones de la empresa, se podrán salvar en forma más eficiente los obstáculos que se presenten.

Es una preocupación constante de los empresarios el asegurar su inversión, ya que al invertir en una empresa se corren demasiados riesgos, para minimizarlos, el administrador empresarial requiere de técnicas y herramientas que lo auxilien en su función, una de estas herramientas es "La Contabilidad Por Areas de Responsabilidad", y es ésta el objeto del presente trabajo.

En este trabajo no pretendo enseñar a administrar, sino dar a conocer la metodología de La Contabilidad por Areas de Responsabilidad para que pueda llevarse a la práctica.

## C A P I T U L O I

### 1.1 ANTECEDENTES.

En los tiempos primitivos, el hombre se vió en la necesidad de registrar sus transacciones económicas, con la finalidad de contar con una guía eficaz para su economía, esa guía estaba representada tal vez por simples marcas en árboles y cuevas, relativas a trueques de pieles y otros objetos. Más adelante los Fenicios, Babilonios y Egipcios tuvieron la necesidad de llevar las cuentas de sus ventas de mercaderías. En Grecia florecía un mercado universal de comercio y de crédito.

En 1494 Fra Luca Paciolo escribe sobre partida doble y más adelante en Génova surge la teneduría de libros por partida doble. En México se difunde formalmente en 1905, al incluirse en los planes de estudio de la Escuela Superior de Comercio y Administración. Más adelante se transforma en Contaduría Pública, y comienza a evolucionar de manera tal que recientemente se le han dado dos grandes enfoques: Contabilidad Financiera y Contabilidad Administrativa.

Francisco Perea menciona en su obra La Contabilidad por Areas de Responsabilidad (pag. 11) que: "Contabilidad Financiera es la sumarización de transacciones de carácter económico-financiero, sin más propósito que dar noticia de ellas oportuna y fehacientemente."

"Contabilidad Administrativa es el conjunto de técnicas, interpretaciones, evidencias subjetivas y refinamientos contables enfocados a proveer de la información dinámica que precisa la dirección."

Es muy importante mencionar que las Contabilidades Financiera y Administrativa no son dos contabilidades, ni independientes una de la otra, sino dos enfoques diferentes de una sola Contabilidad.

Por lo comentado anteriormente debemos considerar a la Contabilidad por Areas de responsabilidad, - como una técnica fundamental de la Contabilidad Administrativa.

En un principio las empresas pequeñas eran administradas por sus dueños, al crecer estas empresas -- surgieron los administradores profesionales, éstos -- tendrán que rendir cuenta a los dueños, de los resultados obtenidos por las empresas que les fueron encomendadas para su administración.

Por la constante evolución de las empresas, se han ido desarrollando nuevas técnicas, que vienen a ser herramientas auxiliares de los administradores, - como son: La Administración por Objetivos, el Control Presupuestal, La Contabilidad Por Areas de Responsabilidad entre otras, en este estudio me referiré a -- ésta última, sin hacer a un lado El Control Presupuestal.

La Contabilidad Por Areas de Responsabilidad, -- surgió en 1946 en Estados Unidos de Norteamérica, y -- fueron las empresas dedicadas a la producción de energía eléctrica, las primeras en adoptar esta técnica.



## 1.2 DEFINICION.

Baltazar Cruz Lechuga, en su tesis profesional - Desarrollo de la Contabilidad por Responsabilidades - (pag. 141) la define de la siguiente manera:

"El sistema de Contabilidad por Responsabilidades establece el control de los costos, operaciones y valores controlables, asignados en estándares y presupuestos, por niveles de responsabilidad administrativa, estructurados en la carta de organización.."

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

Luis Correa Quintero, en su tesis profesional -- Contabilidad Por Areas de Responsabilidad, (pag. 23) nos dice:

"La Contabilidad Por Areas de Responsabilidad, es un conjunto de procedimientos que sirven como instrumento de la Administración, para el control de los - costos y los gastos, tomando en cuenta las responsabilidades asignadas a cada funcionario, permitiendo su reducción al mínimo, sin perjuicio de la eficiente operación de la empresa."

Francisco Perea, en su obra Contabilidad por -- Areas de Responsabilidad, (pag. 34) la define así:

"La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es una

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

### 1.3 OBJETIVOS.

Proporcionar al administrador profesional, herramientas de control que le permitan tomar decisiones oportunas.

Registrar las operaciones de manera tal, que los resultados se puedan relacionar directamente con los responsables de que éstos se lleven a cabo.

Motivar a todos los miembros de la organización haciéndolos partícipes de los logros obtenidos.

Promover la reducción de los costos y los gastos controlables, ofreciendo la oportunidad de tomar las medidas correctivas necesarias.

C A P I T U L O    I I

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Es importante mencionar que al adoptar esta técnica, se obtendrán ventajas importantes para la organización, si consideramos que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es una técnica de la Contabilidad Administrativa, ésta se va relacionando cada vez más con la ciencia de la Administración y en consecuencia la Contabilidad se va tornando cada vez más científica, y al ser de mejor calidad y más refinada nos proporcionará las siguientes ventajas:

2.1 VENTAJAS DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Motivará una Asignación de funciones y delegación de autoridad más adecuadas, ya que las áreas de responsabilidad deberán estar perfectamente delimitadas.

Promoverá la productividad, ya que cuando todos los miembros de la organización intervienen en la elaboración de los planes y la fijación de objetivos, éstos se sentirán motivados a alcanzar los planes propios de su área, y por ende se alcanzarán los objetivos de toda la organización.

Mejorará la comunicación interpersonal de todos -

los miembros de la organización, ya que al tener un objetivo común, cada miembro necesitará de una comunicación más estrecha en primer lugar con los demás miembros de su área para cumplir con los objetivos de la misma. En segundo lugar surgirá una comunicación con las demás áreas de la organización, lo que facilitará que se cumplan los objetivos de toda la organización.

Promoverá la reducción de los costos y los gastos controlables, ya que al tener relacionado el plan con el responsable de que éste se lleve a cabo, se podrá detectar fácilmente el área que tenga resultados muy diferentes a los planes trazados, y se podrán tomar las medidas correctivas en forma oportuna.

Para implantar este sistema no se requiere de alguna autorización especial, ni siquiera dar aviso a las autoridades fiscales.

Permitirá a los directivos administrar por excepción, ya que éstos se preocuparán exclusivamente por atender las áreas cuyo resultado difiera relevantemente de los planes previamente trazados.

Creo conveniente mencionar que este tipo de control puede aplicarse también a otros renglones de los estados financieros para medir la eficiencia de sus funcionarios, por ejemplo:

En el renglón de Bancos se puede medir al área de Finanzas en el aspecto de no mantener saldos ociosos, o en la captación oportuna de financiamientos.

En el renglón de Cuentas por Cobrar se podrá medir al área de Crédito y Cobranzas, en el aspecto de rotación de cartera.

En el renglón de Inventarios, se podrá medir a las áreas de Producción y Compras, observando si las existencias son las óptimas en función de espacio y planes de mercadeo.

Desde luego que esta técnica también implica ciertas desventajas, de las cuales a continuación mencionaré las más relevantes.

## 2.2 DESVENTAJAS DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Se deberá contar con una carta de organización u organigrama perfectamente delimitado, es muy común que en las organizaciones no se le dé a éste la importancia que tiene, para que se pueda aplicar la Contabilidad Por Areas de Responsabilidad en forma adecuada, se sugiere delimitarlo a cuatro niveles como máximo, con la finalidad de que se pueda identificar tanto a los responsables de cada área de responsabilidad como las funciones de los mismos. (ver cuadro 1)

Cuando la organización no cuenta aún con este tipo de registro y se pretenda adoptar, surgirá en los miembros de la organización la natural reacción al cambio, y no será raro escuchar comentarios como los siguientes: "ahora si nos están checando todo" "para mí como lo hacía anteriormente era mucho más sencillo."

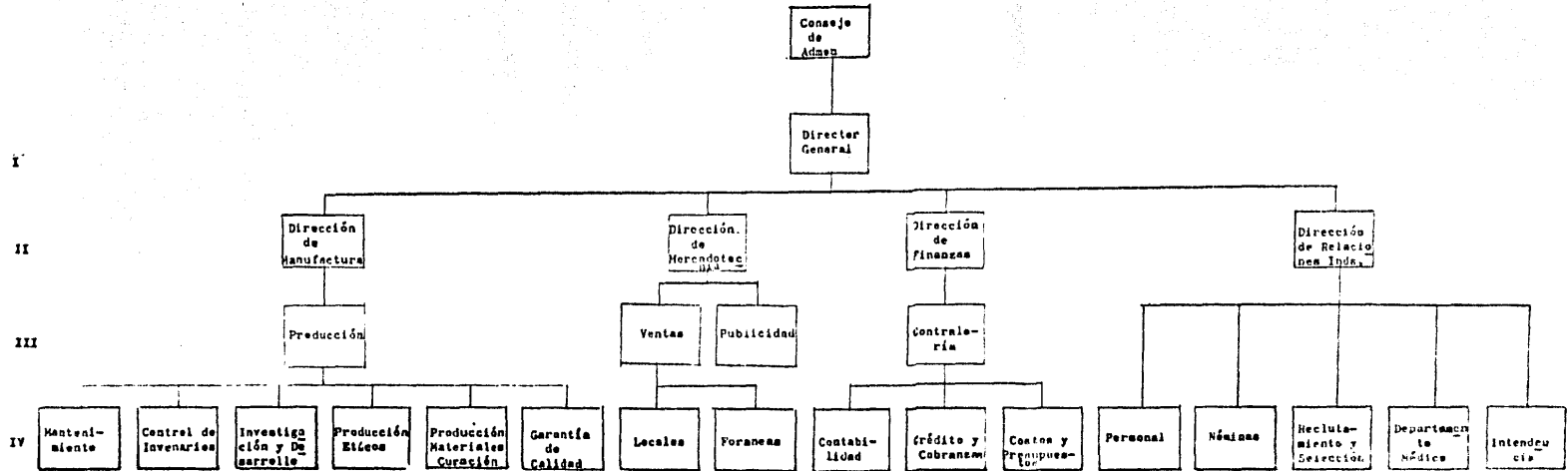
Para poder registrar por áreas de responsabilidad, se requiere manejar una cuenta por cada área, - como consecuencia inmediata, el catálogo de cuentas deberá ser reestructurado.

Debido a la reestructuración que se hará al catálogo de cuentas y al volumen de operaciones que se registrarán, será necesaria una de las dos siguientes cosas: contratar más personal en el área de Contabilidad o bien invertir en equipo de computación - ya sea comprado o rentado.

( 10 )

CUADRO 1

ORGANIGRAMA



C A P I T U L O    I I I

CONEXION DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD CON EL SISTEMA DE CONTABILIDAD TRADICIONAL.

La Contabilidad General clasifica los gastos de acuerdo a su naturaleza o concepto, y la Contabilidad de Costos utiliza centros de costos o áreas de responsabilidad para acumular las erogaciones y provisiones como paso previo a su aplicación al costo de los productos.

Con el sistema de Contabilidad Por Áreas de Responsabilidad, como menciona Cruz Lechuga en su tesis, "Los costos y los gastos se identifican con los responsables de los mismos, además se vale del control presupuestal, específicamente de Costos Estándar y Predeterminados como medida de comparación".

Tradicionalmente los informes, ( Estado de Situación Financiera y Estado de Pérdidas y Ganancias, entre otros), se turnaban al director o gerente general, quién revisaba con el contador una a una las cifras que estos informes contenían, y tomaba medidas al respecto, con el sistema de Contabilidad objeto de este estudio, se podrán turnar estos reportes a los responsables de cada una de las áreas involucradas, para que éstos comparen sus resultados con sus objetivos, y den al director general, el detalle de sus variaciones relevantes, así como sus sugerencias para corregir las deficiencias, de esta



manera los responsables de cada área se van integrando para formar un cuerpo administrativo valiosísimo - para la dirección general.

### 3.1 LOCALIZACION DE LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Para la localización de las áreas de responsabilidad, es indispensable que se cuente con un organigrama en el cual se definan específicamente las funciones que se llevarán a cabo para asignarlas a las áreas de responsabilidad, normalmente las áreas de responsabilidad que pueden existir en una empresa son las que se señalan en el Cuadro 1.

Desglosando el organigrama que se muestra en el cuadro 1 tendremos:

1er. nivel.

Dirección General.- ésta será responsable ante el consejo de administración de la utilidad obtenida.

2o. nivel.

Este nivel estará integrado por las cuatro direcciones tradicionales que son:

Dirección de Manufactura.- ésta será responsable de coordinar y procurar a la organización de artículos para su venta.

Dirección de Mercadotecnia.- ésta será responsable de colocar los artículos entre el público consumidor, valiéndose de técnicas específicas como son la Publicidad, los estudios de mercado, la determinación de tendencias, etc.

Dirección de Finanzas.- Ésta será responsable de proveer de capital de trabajo a la organización, para -- que ésta pueda llevar a cabo su objetivo económico.

Dirección de Relaciones Industriales.- ésta será responsable de proveer a la organización del elemento -- humano ideal para que pueda funcionar en todas y cada una de sus operaciones.

3er. nivel.

Este nivel estará integrado por las gerencias de de--partamento, entre las que se encuentran:

Gerencia de Producción.- ésta será responsable de que se produzcan los artículos para ser colocados entre - el público consumidor, de común acuerdo con el departamento de ventas, del control de inventarios, etc.

Gerencia de Publicidad.- ésta será responsable de ---promover adecuadamente los productos entre el público consumidor, con la finalidad de incrementar las ven--tas.

Gerencia de Ventas.- ésta será responsable de que se coloquen entre el público consumidor los productos de la organización.

Contraloría.- ésta será responsable de coordinar que los registros contables se lleven adecuadamente, de - aplicar adecuadamente los recursos, del control y e--valuación del desarrollo de las actividades en rela--ción con el presupuesto, de la planeación fiscal, ---tc.

4o. nivel.

Este nivel estará integrado por los jefes de departamento que tengan a su cargo el control de varias personas, si tomamos como referencia la Contraloría, --- tendremos en este nivel los siguientes departamentos o secciones:

Contabilidad.- éste será responsable de llevar ade--- cuadamente los registros de las operaciones, de pre--- sentar las liquidaciones de impuestos en forma oportuna, y será el departamento encargado de llevar a -- cabo en cuanto a registros la función del sistema de Contabilidad Por Areas de Responsabilidad, etc.

Crédito y Cobranzas.- éste será responsable de llevar capital de trabajo sano a la organización, emanado de la recuperación oportuna de las cuentas por cobrar a los clientes, en consecuencia, de tener una rotación de cartera adecuada, de la selección de clientes solventes, etc.

Costos y Presupuestos.- éste será responsable de in--- tegrar el costo unitario de los productos de manera - adecuada para apoyar la política de fijación de pre--- cios de venta, de coordinar conjuntamente con la Con--- traloría la elaboración de presupuestos, del control de los mismos, etc.

### 3.2 CATALOGO DE CUENTAS.

Como comenté anteriormente, para conectar el --- sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad con el sistema de Contabilidad ordinario, se deberán hacer modificaciones al catálogo de cuentas, a conti-

nuación mostraré con un ejemplo la manera más sencilla de reestructurar éste:

Supongámos que implantaremos el sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad en una empresa que tiene las siguientes características:

Laboratorio Químico-Farmacéutico.

Giro.- Producción y distribución de dos tipos de --- productos:

Productos éticos.

Materiales de Curación.

Supongámos además que su catálogo de cuentas en lo que se refiere a cuentas de resultados, está estructurado de la siguiente manera:

<u>No. Cta.</u>	<u>Subcta.</u>	<u>Nombre de la Cuenta</u>
401		Ventas.
402		Devoluciones a/Ventas.
403		Descuentos a/Ventas.
501		Costo de Ventas.
601		Gastos de Administración.
	01	Sueldos.
	02	Gratificaciones.
	03	Indemnizaciones.
	04	Vacaciones.

<u>No. Cta.</u>	<u>Subcta.</u>	<u>Nombre de la Cuenta.</u>
	05	Prima de Vacaciones.
	06	1% s/Remuneraciones.
	07	5% INFONAVIT. etc.
602		Gastos de Venta.
	01	Sueldos.
	02	Gratificaciones.
	03	Indemnizaciones.
	04	Vacaciones.
	05	Prima de Vacaciones.
	06	1% s/Remuneraciones.
	07	5% INFONAVIT. etc.
603		Gastos de Fabricación.
	01	Sueldos.
	02	Salarios Indirectos.
	03	Tiempo Extraordinario.
	04	Gratificaciones.
	05	Indemnizaciones.
	06	Vacaciones.
	07	Prima de Vacaciones. etc.
701		Mano de Obre Directa.
801		Gastos Financieros.

Para reestructurar este catálogo de cuentas con la finalidad de adaptar el sistema de Contabilidad - por Areas de Responsabilidad y de acuerdo al Cuadro 1, será necesario hacer los siguientes cambios:

<u>No. Cta.</u>	<u>Subcta.</u>	<u>Ssubcta.</u>	<u>Nombre de la Cuenta.</u>
401			Ventas.
	01		Eticos.
	02		Mats. de Curación.
402			Devs. S/Ventas.
	01		Eticos.
	02		Mats. de Curación.
403			Descptos. s/Ventas.
	01		Eticos.
	02		Mats. de Curación.
501			Costo de Ventas.
	01		Eticos.
	02		Mats. de Curación.
601			Gastos de Administración.
	01		Dirección General.
	02		Finanzas.
	03		Contraloría.
	04		Contabilidad.
	05		Crédito y Cobranzas.
	06		Costos y Presupuestos.
	07		Relaciones Industriales.
	08		Personal.
	09		Nóminas.

<u>No. Cta.</u>	<u>Subcta.</u>	<u>Ssubcta.</u>	<u>Nombre de la Cuenta.</u>
	10		Reclutamiento y Selección.
	11		Departamento Médico.
	12		Intendencia.
		01	Sueldos.
		02	Gratificaciones.
		03	Indemnizaciones.
		04	Vacaciones.
		05	Prima de Vacaciones.
		06	1% s/Remuneraciones.
		07	5% INFONAVIT.
			etc.
602			Gastos de Venta.
	01		Mercadotecnia.
	02		Ventas.
	03		Publicidad.
	04		Ventas Locales.
	05		Ventas Foráneas.
		01	Sueldos.
		02	Gratificaciones.
		03	Indemnizaciones.
		04	Vacaciones.
		05	Prima de Vacaciones.
		06	1% s/Remuneraciones.
		07	5% INFONAVIT.
			etc.
603			Gastos de Fabricación.

<u>No. Cta.</u>	<u>Subcta.</u>	<u>Ssubcta.</u>	<u>Nombre de la Cuenta.</u>
	01		Manufactura.
	02		Producción.
	03		Línea Eticos.
	04		Línea Mats. de Curación.
	05		Mantenimiento.
	06		Control de Inventarios.
	07		Investigación y Desarrollo.
	08		Control de Calidad.
		01	Sueldos.
		02	Salarios Indirectos.
		03	Tiempo Extraordinario.
		04	Gratificaciones.
		05	Indemnizaciones.
		06	Vacaciones.
		07	Prima de Vacaciones. etc.
701			Mano de Obra Directa.
	01		Eticos.
	02		Mats. de Curación.
801			Gastos Financieros.

Como puede observarse, el catálogo de cuentas se ha hecho más extenso, pero como ya comenté una de las desventajas que tiene el sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es precisamente la necesidad de contratar más personal en el área de Contabilidad e invertir en equipo de computación.



## C A P I T U L O    I V

### NECESIDAD DE ELABORAR PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Antes de hablar directamente de Presupuestos por Areas de Responsabilidad, creo necesario recordar algunos conceptos básicos para describir un presupuesto.

La conducción de una empresa, basada en experiencias anteriores, en la intuición o la rutina, no siempre nos lleva a obtener los mejores resultados, ya que la organización siempre estará expuesta a continuos cambios, lo que hará necesario adaptar los sistemas a las nuevas condiciones que propicien estos cambios.

La Administración Científica de una empresa, hace necesario que nos valgámos de la Planeación, la Coordinación y el Control. (elementos propios del Proceso Administrativo) veámos en qué consisten estos elementos:

#### PLANEACION.

Qué se va a hacer:            Establecer objetivos antes de iniciar operaciones.

Cómo se va a hacer:           Agrupación de las actividades por funciones, responsabilizando al personal a cargo de ellas.

Con qué se va a hacer: Contar con los factores de producción que hagan posible la obtención de los resultados planeados. (elementos naturales, de trabajo y de capital.)

#### COORDINACION.

Desarrollar y mantener las diversas actividades de cada departamento, considerando las relaciones recíprocas.

La coordinación de esfuerzos y recursos, conduce a un objetivo común, para lo que es necesario que intervenga la dirección.

#### CONTROL.

Es la acción de vigilancia para que las actividades sigan el curso previsto, corrigiendo oportunamente las desviaciones en que se hubiere incurrido.

### 4.1 DEFINICION DE PRESUPUESTO.

#### 4.1.1 DEFINICION ETIMOLOGICA.

Con respecto de los vocablos, el prefijo "pre" que significa por anticipado, y "supuesto" que significa dar por hecho una cosa.

#### 4.1.2 DEFINICION TECNICA.

"El presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado

do en una eficiencia razonable. Aunque el alcance de la "eficiencia razonable" es indeterminado y depende de la interpretación de la política directiva, debe precisarse que un proyecto no debe confundirse con un presupuesto, en tanto no se prevea la corrección de ciertas situaciones para obtener el ahorro de --- desperdicios y costos excesivos". (Jhon R. Bartizal, C.P.A.-Budget principles and procedure. Prentice --- Hall.)

#### 4.2 OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS.

4.2.1 Consideración del futuro, para que los planes trazados permitan la obtención óptima de re--- sultados, de acuerdo con las condiciones que se presenten.

Siempre será necesario considerar los factores externos que puedan afectar en forma positiva o negativa los planes a desarrollar, entre -- éstos podemos mencionar:

Inflación.

Contracciones de mercado.

Existencia de materias primas en el mercado.

Decisiones políticas del país.

4.2.2 La Coordinación de todas las actividades, para obtener ese fin.

Los objetivos a lograr, así como las activida-

des irán siempre encaminadas al logro de una - meta común, en el caso de las empresas mercantiles, esta meta será la obtención de mayores utilidades, para ésto se requiere de que cada área cumpla con la parte que le corresponde, - pero en coordinación y con el apoyo de las demás áreas.

A final de cuentas los logros obtenidos serán logrados por y en beneficio de todos.

4.2.3 Asegurar la situación económica de la empresa, cuando se conoce hasta donde se puede y debe - llegar, con el auxilio de los presupuestos se hará menos riesgosa la toma de decisiones, ya que éstos contienen los elementos necesarios - para prever la situación económica en la que - se mantendrá la empresa en cualquier etapa del periodo presupuestario.

4.2.4 Establecer un control para conocer si los planes son llevados a cabo y determinar la dirección que se lleva en relación con los objetivos establecidos.

El control presupuestal nos servirá como herramienta de medición para ir comparando los - resultados reales con los planes trazados, esta comparación deberá hacerse en forma sistemática y a intervalos de tiempo regulares.

#### 4.3 CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS.

Los presupuestos se pueden clasificar de acuerdo a sus aspectos más sobresalientes en :

4.3.1 POR TIPO DE EMPRESA.

PUBLICOS.- Los que utilizan los gobiernos, estados, empresas descentralizadas, etc. con la finalidad de controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

PRIVADOS.- Los que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

4.3.2 POR SU CONTENIDO.

PRINCIPALES.- Los que contienen en resumen todos los presupuestos de la empresa.

AUXILIARES.- Los que contienen a detalle cada área de responsabilidad.

4.3.3 POR SU FORMA.

FLEXIBLES.- Los que consideran anticipadamente las variaciones que pudieran ocurrir, y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.

FIJOS.- Los que permanecen invariables durante el periodo presupuestario, y que obligan a la empresa a tratar de apegarse lo mejor posible a su contenido.

4.3.4 POR SU DURACION.

A CORTO PLAZO.- Los que comprenden un periodo presupuestario de un año o menos.

A LARGO PLAZO.- Los que comprenden un periodo presupuestario de más de un año.

#### 4.3.5 POR SU TECNICA DE PREDETERMINACION.

ESTIMADOS.- Son presupuestos que se formulan -- sobre bases empíricas, sus cifras numéricas son determinadas en base a experiencias anteriores, por lo que representan una posibilidad más o -- menos lógica y razonable.

EATANDAR.- Son presupuestos que se formulan sobre bases científicas y que eliminan casi por -- completo la posibilidad de error, presentan los resultados que se deben obtener.

#### 4.3.6 POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS.

DE RESULTADOS.- Son los que muestran las posi-- bles utilidades a obtener en un periodo futuro.

DE COSTOS.- Son los que se preparan en base al pronóstico de ventas y reflejan a un periodo -- futuro, las erogaciones que se hayan de hacer -- por concepto del costo total o de alguna de sus partes.

DE SITUACION FINANCIERA.- Son los que muestran la posición estática que mantendrá la empresa -- al realizarse las predicciones, y se presen-- tan por medio de un estado de situación finan-- ciera presupuestado.

#### 4.3.7 POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDEN.

DE PROMOCION.- Son los que se elaboran en forma de proyecto financiero y de expansión.

DE APLICACION.- Son los que se elaboran con la finalidad de solicitar financiamientos.

POR PROGRAMAS.- Son los que se elaboran normalmente por dependencias gubernamentales, y expresan el importe del gasto a realizar para el desarrollo de actividades concretas.

DE FUSION.- Son los que se emplean para determinar las operaciones que hayan de resultar de una fusión de empresas.

DE TRABAJO.- Por ser el presupuesto más común en las empresas, vamos a comentarlo por separado.

#### 4.4 PRESUPUESTO DE TRABAJO.

El desarrollo de este tipo de presupuestos, normalmente ocurre de la siguiente manera:

4.4.1 PRESUPUESTOS PARCIALES.- Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas -- por cada área de responsabilidad de la empresa, en base a ellos se desarrollan los presupuestos previos, que comento en el inciso siguiente.

4.4.2 PRESUPUESTOS PREVIOS.- Se denominan así porque -- constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva. Estos están sujetos a cambios derivados de estudios, y requieren aún de la aprobación.

4.4.3 PRESUPUESTOS DEFINITIVOS.- Una vez que los presupuestos previos fueron estudiados, modificados y aprobados, dan origen a los presupuestos defi-

nitivos, que son los que se van a ejercer y controlar durante el periodo presupuestario.

4.4.4 PRESUPUESTOS MAESTROS.- Cuando ya se ha --- trabajado con presupuestos y se han podido perfeccionar de manera tal que los resultados reales no difieren relevantemente de -- los presupuestos, se pueden elaborar presupuestos maestros, con estos presupuestos se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que -- solamente se deberán adecuar los que tengan variaciones sustanciales.

#### 4.5 CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS POR AREAS - DE RESPONSABILIDAD.

Por lo mencionado durante el desarrollo de - este capítulo, los presupuestos por áreas de responsabilidad deben ser clasificados en el sentido más estricto de la siguiente manera:

Por el tipo de empresa: PUBLICOS O PRIVADOS.

Por su contenido: AUXILIARES.

Por su forma: FLEXIBLES.

Por su duración: A CORTO PLAZO.

Por su técnica de determinación: ESTANDAR.

Por su finalidad: DE TRABAJO.

Por su reflejo en los estados financieros: DE RESULTADOS O DE COSTOS.



#### 4.6 PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Anteriormente comenté que una de las finalidades de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es registrar las operaciones de manera tal que se puedan identificar con el responsable de - que éstas se lleven a cabo, partiendo de esta --- premisa, para poder controlar estas operaciones y poder determinar las variaciones existentes entre los planes trazados y los resultados obtenidos, - se necesitará contar con presupuestos estructurados por áreas de responsabilidad, de tal modo que puedan estudiarse con el responsable del área, -- este estudio debe arrojar como resultado lo si--- guiente:

- a) Localización del área problema.
- b) Celebrar pláticas con el responsable de dicha área.
- c) Analizar la situación del trabajo, el flujo, - la coordinación de actividades y la eficiencia del trabajo, así como la efectividad de la supervisión.
- d) Observar directamente el trabajo del área a--- fectada.
- e) Formular un reporte de trabajo en el que colabore tanto el personal involucrado como el --- responsable del área, en el cual se sugieran - las medidas que habrán de tomarse.

f) De subsistir el problema, se deberá agudizar -  
la supervisión.

g) En un caso extremo, se deberá modificar el ---  
presupuesto.

Es importante que los presupuestos sean elabo-  
rados por el responsable del área, con ésto se  
persiguen dos finalidades, hacerlos responsables  
de su logro y reconocerlos como elementos impor-  
tantes de la organización.

Cada área deberá elaborar los presupuestos -  
de gastos de su área.

Cada área de ventas deberá elaborar los pre-  
supuestos de ventas del área.

La dirección de mercadotecnia deberá elabo-  
rar los presupuestos de ventas y de gastos de ---  
venta totales.

La Dirección de manufactura deberá elaborar  
los presupuestos de gastos de fabricación totales,  
de producción en unidades e importes, de materia-  
les requeridos en unidades, de compras de mate-  
riales en unidades e importes y de inventarios.

La Dirección de Finanzas deberá elaborar los  
presupuestos de gastos de administración totales,  
de gastos y productos financieros.

La Dirección de relaciones industriales de-  
berá elaborar los presupuestos de mano de obra --

y deberá asesorar a las demás áreas en los renglones de remuneraciones y previsión social.

El área de costos y presupuestos deberá elaborar los presupuestos de costo de ventas y en coordinación con la Contraloría deberá elaborar los presupuestos generales.

Por último la Dirección general deberá autorizar los presupuestos definitivos.

#### 4.7 COSTOS PREDETERMINADOS.

"Los costos predeterminados son aquellos que se calculan antes de la elaboración del producto y en ocasiones durante la producción del mismo."

Ernesto Reyes Pérez. Contabilidad de Costos (pag. 15)

Los costos predeterminados no tienen otro objetivo que el de apoyar la política de fijación de precios, el cálculo de éstos se realiza en base a experiencias anteriores y conocimientos de la industria en cuestión, se pueden utilizar con fines contables pero debido a que no se calculan con bases técnicas, deben ser ajustados a costo real.

Por último para no entrar más en detalle debido a que no es tema de este trabajo enunciaré que los costos predeterminados se dividen en:

Costos Estimados

Costos Estándar.

## C A P I T U L O V

### INFORMES DE RESPONSABILIDAD.

Un informe de responsabilidad es el resumen de los registros de las operaciones que por medio de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, hace posible que el responsable de cada área, así como el superior inmediato de éste, estén enterados de la efectividad de su actuación, además representa para la organización un medio de comunicación efectivo -- entre todas sus áreas.

#### 5.1 OBJETIVOS DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD.

Los informes de responsabilidad tienen objetivos bien definidos, par que puedan ser utilizados -- tanto por el responsable de cada área como por el -- gerente o director general, entre estos objetivos, - los que considero más importantes se encuentran los siguientes:

5.1.1 Mostrar al responsable de cada área la efectividad con que ha desarrollado sus operaciones.

5.1.2 Informar en forma sumaria, al gerente general la variación total existente entre la operac---ción real y el plan previamente trazado.

5.1.3 Confirmar la exactitud de los presupuestos, ya que por medio del análisis de las diferencias - se podrá determinar si éstos deben ser modificados.

5.1.4 Mostrar si el sistema de costos está funcio---

nando adecuadamente o requiere ser modificado.

5.1.5 Facilitar la elaboración de presupuestos para ejercicios futuros.

5.1.6 Propiciar que se preste atención a algunos --- conceptos de costos y gastos a los que ante--- riormente no se les daba el cuidado que requie--- rían.

5.1.7 Facilitar la función del Gerente General per--- mitiéndole administrar por excepción, es decir prestar atención únicamente a los renglones -- que presenten variaciones muy relevantes.

## 5.2 CUALIDADES DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD.

Para que los informes de responsabilidad cum--- plan los objetivos para los que son elaborados, es - necesario que tengan las siguientes cualidades:

5.2.1 Deben ser oportunos.- un informe de cualquier tipo, no puede ser útil para tomar decisiones si la información que contiene es ya muy atra--- zada.

5.2.2 Deben ser correctos.- la toma de decisiones en base a informes erróneos, puede ser negativa - y en lugar de resolver problemas puede hacer-- los más críticos.

5.2.3 Deben ser concisos.- los informes de responsa--- bilidad deben ir directamente a lo importante del problema, ya que van dirigidos a personas

que difícilmente pueden atender detalles por no ser su función.

5.2.4 Deben ser elaborados con lenguaje sencillo.- deben estar redactados con palabras fáciles de entender para que la persona que los lea, entienda lo que quiere dar a entender la persona que los elaboró.

5.2.5 Deben contener bases de medición.- para que se cumpla el objetivo de mostrar variaciones, deben ser comparativos para poder medir la eficiencia de las operaciones desarrolladas.

5.2.6 En ellos se deben determinar las variaciones.- cuando existen variaciones relevantes, éstas - deben estar contenidas en el informe para poder tomar medidas correctivas al respecto y -- facilitar su manejo.

5.2.7 Deben contener la interpretación de las variaciones.- para que las personas que las estudien, sepan hacia donde enfocar su atención.

### 5.3 BENEFICIOS QUE APORTAN LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD A LA EMPRESA.

Los informes de responsabilidad aportan a las - organizaciones grandes beneficios, entre ellos considero que los más importantes son los siguientes:

5.3.1 Permitirán al gerente general conocer las actitudes que imperan en la organización, esto - es debido a que la información fluye del nivel más bajo hacia arriba.

- 5.3.2 Ayudan a resolver problemas en los niveles más bajos antes que lleguen a los niveles más altos y sean ya considerados como críticos.
- 5.3.3 Incrementan la participación individual en el desarrollo de las operaciones.
- 5.3.4 Indican si la información descendente (instrucciones y órdenes) fueron bien entendidas y aceptadas.
- 5.3.5 Estimulan la eficiencia, ya que a todos les interesa dar buenos resultados, y debido a que conocen sus objetivos puesto que intervinieron en la elaboración de los planes, lucharán por conseguirlos.
- 5.3.6 Motivan la reducción de costos y gastos, ya que en ellos se muestran las variaciones (fallas) y será sencillo que comprendan donde corregir.
- 5.3.7 Incrementan la comunicación, ya que el responsable de cada área deberá solicitar información al nivel inmediato inferior y a su vez deberá proporcionar información al nivel inmediato superior.

#### 5.4 CONTENIDO DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD.

Los informes de responsabilidad deben contener dos tipos de datos, datos generales y datos específicos, entre los generales tenemos:

- a) Fecha de elaboración.
- b) No. o nombre del área de responsabilidad.
- c) Nombre del responsable del área.

- d) Periodo que comprenden.
- e) Nombre de la persona que los elaboró.

Los datos específicos son diferentes y dependen de la información que se esté presentando, sin embargo se pueden resumir en los siguientes como mínimo:

- a) Cifras que indiquen la situación real.
- b) Cifras que indiquen lo presupuestado.
- c) Cifras que indiquen las variaciones relevantes.
- d) Comentarios que expliquen las variaciones y las sugerencias para corregirlas.

#### 5.5 INTERPRETACION DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD.

Para abordar este punto creo necesario y conveniente mostrar sobre un modelo de informe de responsabilidad la forma de elaborarlo e interpretarlo, en los cuadros con los que concluyo este capítulo muestro el análisis e interpretación completa de un supuesto.



INFORME DE RESPONSABILIDAD.

CIA. "X", S.A.

(000 Ps)

AREA: DIRECC. MERCAD.		RESP: LUIS GOMEZ.					
PERIODO: JUNIO '85		FECHA: 3-Jul-85					
ELABORO: A. MARTINEZ.							
VENTAS		MES			ACUMULADO		
AREA	NOMBRE	REAL	PRES.	VAR.	REAL	PRES.	VAR.
	VENTAS TOTAL	230.000	200.000	30.000	1.320.000	1.300.000	20.000
		230.000	200.000	30.000	1.320.000	1.300.000	20.000
OBSERVACIONES.- Se cumpli6 con el objetivo tanto del mes como en el acumulado a la fecha.							

INFORME DE RESPONSABILIDAD.

CIA. "X", S.A.

(000 Ps)

AREA: GCIA. DE VENTAS.      RESP: ANDRES LOPEZ. PERIODO: JUNIO '85      FECHA: 2-jul-85 ELABORO: A. MARTINEZ.							
VENTAS		MES			ACUMULADO		
AREA	NOMBRE	REAL	PRES	VAR.	REAL	PRES	VAR.
	VENTAS LOCAL	130.000	90.000	40.000	750.000	700.000	50.000
	VENTAS FORANEO	100.000	110.000	(10.000)	570.000	600.000	(30.000)
		230.000	200.000	30.000	1320.000	1300.000	20.000
OBSERVACIONES.- La región local ha cubierto su objetivo, así como la región foránea.							
La región foránea no cubrió el objetivo.							
El total de la región cubrió el objetivo.							
El total de la región no cubrió el objetivo.							
El total de la región cubrió el objetivo.							

## INFORME DE RESPONSABILIDAD.

CIA. "X", S.A.

(000 Ps)

AREA: DEPTO. VTAS. LOCAL      RESP: JUAN CARDENAS.							
PERIODO: JUNIO '85              FECHA: 1o.-jul-85							
ELABORO: A. MARTINEZ.							
VENTAS		M.E.C.			ACUMULADO		
AREA	NOMBRE	REAL	PRES	VAR. %	REAL	PRES	VAR.
	VENTAS LOCALES	130.000	90.000	40.000	750.000	700.000	50.000
		130.000	90.000	40.000	750.000	700.000	50.000
OBSERVACIONES.- Se cumplió con el objetivo y se superó en el mes en un 44% y en el acumulado en un 7 %							

## INFORME DE RESPONSABILIDAD.

CIA. "X", S.A.

(000 Ps)

AREA: DEPTO. VTAS. FOR. RESP. ANTONIO RICALDE.							
PERIODO: JUNIO '85 FECHA: 1o.-jul-85							
VENTAS		MES			ACUMULADO		
AREA	NOMBRE	REAL	PRES	VAR.	REAL	PRES	VAR.
	VENTAS FORANEAS						
	NORTE	42.000	40.000	2.000	230.000	220.000	10.000
	CENTRO	35.000	30.000	5.000	170.000	160.000	10.000
	SUR	23.000	40.000	<17.000>	170.000	220.000	<50.000>
		100.000	110.000	<10.000>	570.000	600.000	<30.000>
OBSERVACIONES: La zona norte cubrió							
La zona centro cubrió							
La zona sur quedó abajo de su objetivo debido a que la zona ha sufrido una reducción exclusiva de representación, se requiere contratar personal estable para cubrir las vacantes.							

## INFORME DE RESPONSABILIDAD.

CIA. "X", S.A.

(000 Ps)

AREA: DIRECC. FINANZAS.		RESP: CARLOS ESTRADA.					
PERIODO: JUNIO '85		FECHA: 3-jul-85					
ELABORO: A. MARTINEZ.							
GASTOS		MES			ACUMULADO		
AREA	NOMBRE	REAL	PRES	VAP.	REAL	PRES	VAR.
	FINANZAS.	20.000	21.000	1.000	150.000	155.000	5.000
		20.000	21.000	1.000	150.000	155.000	5.000
OBSERVACIONES.- En cuanto a gastos nos encontramos dentro del presupuesto.							

## INFORME DE RESPONSABILIDAD.

CIA. "X", S.A.

(000 Ps)

AREA: CONTRALORIA.		RESP: HILDA VADESPINO.					
PERIODO: JUNIO '85		FECHA: 2-jul-85					
ELABORO: A. MARTINEZ.							
GASTOS		MES			ACUMULADO		
AREA	NOMBRE	REAL	PRES	VAR.	REAL	PRES	VAR.
	FINANZAS.	2.000	2.500	.500	14.000	15.000	1.000
	CONTRALORIA.	2.000	2.500	.500	15.000	16.000	1.000
	CONTABILIDAD.	5.000	5.000	--	31.000	32.000	1.000
	CRED. Y COBR.	8.000	7.000	(1.000)	40.000	41.000	1.000
	COSTOS Y PRES.	3.000	4.000	1.000	50.000	51.000	1.000
		20.000	21.000	1.000	150.000	155.000	5.000
OBSERVACIONES.- A excepción de Crédito y Cobranzas todas las áreas se encuentran dentro del presupuesto.							

## INFORME DE RESPONSABILIDAD.

CIA. "X", S.A.

(000 Ps)

AREA: DIRECC. FINANZAS.		RESP: CARLOS ESTRADA.					
PERIODO: JUNIO '85		FECHA: 1o.-jul-85					
ELABORO: A. MARTINEZ.							
GASTOS		MES			ACUMULADO		
AREA	NOMBRE	REAL	PRES	VAR.	REAL	PRES	VAR.
	REMUNERACIONES	1.000	1.000	---	6.000	6.500	500
	PREV. SOCIAL	180	180	---	1080	2000	920
	IMPUESTOS	30	30	---	180	180	---
	DEPRECIACIONES	10	10	---	60	60	---
	OTROS GASTOS	780	1280	500	6180	6260	<420>
		2000	2580	500	14000	15000	1000
OBSERVACIONES.- Otros gastos en el acumulado tiene una variación desfavorable debido a que en el mes de marzo se me autorizó a dar obsequios a los parentes y ejecutivos de cuenta de las cuatro instituciones bancarias con las que trabajamos, lo que estaba presupuestado únicamente en el mes de Diciembre.							

## INFORME DE RESPONSABILIDAD.

CIA. "X", S.A.

(000 Ps)

AREA: CONTRALORIA		RESP: HILDA VALDESPINO.					
PERIODO: JUNIO '85		FECHA: 10.-jul-85					
ELABORO: A. MARTINEZ.							
GASTOS		MES			ACUMULADO		
AREA	NOMBRE	REAL	PFES	VAR.	REAL	PRES	VAR.
	REMUNERACIONES	1800	1500	300	7000	8000	1000
	PREV. SOCIAL	180	180	--	2400	2000	(400)
	IMPUESTOS	30	30	--	180	180	--
	DEPRECIACIONES	10	10	--	60	60	--
	OTROS GASTOS	570	780	200	5360	5760	400
		2000	2500	500	15600	16000	400
OBSERVACIONES.- Previsión social tiene una variación desfavorable en el acumulado debido a que en el mes pasado se inició el programa de capacitación y se pagaron seminarios y cursos que se tenían presupuestados hasta el mes de mayo.							



## INFORME DE RESPONSABILIDAD.

CIA. "X", S.A.

(000 Ps)

DEPTO. AREA: CONTABILIDAD.                      RESP. FEDERICO MARTINEZ. PERIODO: JUNIO '85                      FECHA: 1o.-jul-85 ELABORO: A. MARTINEZ.							
GASTOS		MES			ACUMULADO		
AREA	NOMBRE	REAL	PRES	VAR.	REAL	PRES	VAR.
	REMUNERACIONES	3000	3000	--	18.000	18.000	--
	PREV. SOCIAL	300	300	--	1800	1800	--
	IMPUESTOS	50	50	--	300	300	--
	DEPRECIACIONES	100	100	--	600	600	--
	OTROS GASTOS	1550	1550	--	10300	11300	1000
		5000	5000	--	31.000	32.000	1000
OBSERVACIONES.- todos los renglones de gastos están dentro del presupuesto.							

## INFORME DE RESPONSABILIDAD.

CIA. "X", S.A.

(000 Ps)

DEPTO. AREA: CREDITO Y COBR.      RESP: GLORIA GOMEZ. PERIODO: JUNIO '85      FECHA: 10.-jul-85 ELABORO: A. MARTINEZ.							
GASTOS		MES			ACUMULADO		
AREA	NOMBRE	REAL	PRES	VAR.	REAL	PRES	VAR.
	REMUNERACIONES	6000	5000	(1000)	31000	30000	(1000)
	PREV. SOCIAL	600	600	---	3600	3600	---
	IMPUESTOS	70	70	---	420	420	---
	DEPRECIACIONES	100	100	---	600	600	---
	OTROS GASTOS	1230	1230	---	4380	6380	2000
		8000	7600	(400)	40000	41000	1000
OBSERVACIONES.- Remuneraciones tiene una variación desfavorable tanto en el mes como en el acumulado debido a que se liquidó a un trabajador del departamento en el mes de junio de 1985, lo cual no estaba contemplado en el presupuesto.							

## INFORME DE RESPONSABILIDAD.

CIA. "X", S.A.

(000 Ps)

AREA: DEPTO. COSTOS Y PRES. RESP. LEONARDO GARCIA.							
PERIODO: JUNIO ' 85 FECHA: 10.-jul-85							
ELABORO: A. MARTINEZ.							
GASTOS		MES			ACUMULADO		
AREA	NOMBRE	REAL	PRES	VAR.	REAL	PRES	VAR.
	REMUNERACIONES	1500	1800	300	18000	19540	1540
	PREV. SOCIAL	150	180	30	1800	1800	-
	IMPUESTOS	30	30	-	180	180	-
	DEPRECIACIONES	80	80	-	480	480	-
	OTROS GASTOS	1240	1910	670	29540	29000	<540
		3500	4000	1000	50000	51000	1000
OBSERVACIONES.- En otros gastos, en el acumulado se tiene una variación desfavorable debido a que por el nuevo sistema de control presupuestal que se implantó en el mes de Febrero, se pagó impresión de nuevos formatos de papelería.							

Como puede observarse en el desarrollo del ejemplo anterior, aún cuando las operaciones reales se encuentran con buenos resultados en relación a los presupuestos, existen problemas que se detectaron por medio de los informes de responsabilidad, y cuyas cifras se determinaron por medio de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, esto no sería posible por medio de la Contabilidad tradicional ya que al sumarizar en forma global se perderían.

## C A P I T U L O VI

### CONTROL PRESUPUESTAL.

#### 6.1 OBJETIVOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

El Control Presupuestal tiene objetivos bien delimitados, entre los más relevantes tenemos:

- 6.1.1 De planeación.- Por medio de los presupuestos - se conoce por anticipado el camino a seguir para el logro de los objetivos.
- 6.1.2 De organización.- Por medio de los presupuestos se establecen las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos financieros, humanos y materiales, con la finalidad de lograr los objetivos con la máxima eficiencia.
- 6.1.3 De coordinación.- Para la fijación y logro de los objetivos se requiere que las diferentes áreas de responsabilidad se coordinen y apoyen - unas a otras.
- 6.1.4 De dirección.- Con los presupuestos, la función ejecutiva se simplifica sobremanera, ya que con los informes derivados del control presupuestal el director tiene a la mano herramientas que lo auxilian en la toma de decisiones, puede administrar por excepción, implantar políticas y -- tener una visión de conjunto adecuada.

6.1.5 De control.- El control es la acción mediante la cual se aprecia si los resultados concuerdan con los planes preestablecidos.

## 6.2 DEFINICION.

Héctor Salas González en su obra "Control Presupuestal de los negocios" (pag. 23) lo define así:

"La técnica del Control Presupuestal es un conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la Administración para planear, coordinar y controlar por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo.

Cristóbal Del Río en su obra "Técnica Presupuestal" (pag. 11-3) nos dice:

"El control presupuestal es un instrumento del que se valen las empresas para dirigir todas sus operaciones, lo anterior se logra a través de la comparación sistemática del conjunto de previsiones establecidas para cada uno de sus departamentos, con los datos históricos que refleja la Contabilidad durante el mismo periodo."

No a manera de crítica sino a manera de comentario, la considero adecuada, con la observación de que es un instrumento del que se valen los administradores para dirigir las operaciones de la empresa.

### 6.3 PREPARACION DEL PRESUPUESTO, ADMINISTRACION Y MA- NEJO DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

Para la elaboración del presupuesto y la implan-  
tación del control presupuestal, se recomienda desig-  
nar un director del presupuesto, el cual se encarga -  
de la coordinación del mismo, éste estará auxiliado -  
por un comité integrado por los funcionarios de las -  
principales áreas, en caso necesario por algunos je--  
fes de departamentos que tengan bajo su responsabili-  
dad funciones primordiales para efectos del presu----  
puesto.

Normalmente el director del presupuesto es el -  
Contralor o el Director de Finanzas, por ser los eje-  
cutivos que más conocen de los aspectos generales de  
la empresa, entre estos aspectos tenemos los siguien-  
tes:

- a) Sistema Contable.
- b) Organización.
- c) Operaciones.
- d) Problemas de Administración.

No obstante, el hecho de que el contralor o el -  
Director de Finanzas sea el responsable de la elabo--  
ración del presupuesto, no implica que él lo lleve a  
cabo totalmente, sino que se requiere sea auxiliado -  
por el personal de toda la empresa.

De acuerdo al organograma presentado en el cua--  
dro 1, el comité de presupuestos puede estar integra-

do de la siguiente manera:

Director del presupuesto      Contraloría.

Comité del presupuesto      Dirección de manufactura.  
                                    Dirección General.  
                                    Dirección de Mercadotecnia.  
                                    Dirección de Finanzas.  
                                    Dirección de Relaciones Indus-  
                                    triales.  
                                    Departamento de Contabilidad.  
                                    Departamento de Costos y Pre-  
                                    supuestos.

#### 6.4 MECANICA DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

Para iniciar la elaboración del presupuesto con la finalidad de implantar el control presupuestal, se sugiere circular un manual de procedimientos entre el personal que trabajará en la preparación e implantación del mismo, este manual normalmente contiene:

- a) Los objetivos de la organización.
- b) Las ventajas que se obtendrán con el control presupuestal.
- c) Metodología de valorización.
- d) Las fechas en que cada integrante del plan deberá tener a disposición de los demás sus presupuestos.

La mecánica del control presupuestal consiste en determinar por medio del presupuesto, las metas a lograr e ir las comparando a intervalos regulares de tiempo con los resultados que presente la Contabilidad du-



rante el mismo periodo, de tal manera que se determinen las variaciones relevantes para que puedan corregirse.

#### 6.5 FASES DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

El control presupuestal, así como cualquier otro - estudio sistemático, durante su desarrollo pasa por las siguientes fases:

- 6.5.1 Planeación.- En la Administración de las empresas toda operación debe ser planeada cuidadosamente - para minimizar riesgos.
- 6.5.2 Formulación.- El control presupuestal en su forma más sencilla se estructura mediante la elabora--- ción de presupuestos parciales para integrar el - presupuesto total.
- 6.5.3 Estudio previo.- El comité de presupuestos debe - verificar que los presupuestos sean razonables -- antes de presentarlos a aprobación.
- 6.5.4 Aprobación.- Normalmente la dirección general, -- después de evaluar los beneficios que trae consi- go la implantación de algún sistema, es quién de- be aprobarlo.
- 6.5.5 Ejecución y coordinación.- Como la operación de - un sistema concierne a todo el personal de la em- presa, se deberá formular un manual de métodos y procedimientos para asegurar el éxito del sistema, desde luego contando con la coordinación de todos los departamentos de la empresa.
- 6.5.6 Control.- El control consiste en la vigilancia de las operaciones para que se lleven a cabo conforme al plan trazado, si existen discrepancias, se deberán poner en marcha las acciones correctivas necesarias.

### CONCLUSIONES.

Durante el desarrollo de este trabajo, se han mencionado las ventajas y desventajas que implica implantar en las empresas la Contabilidad Por Areas de Responsabilidad, y de lo mencionado, llego a las siguientes conclusiones:

- 1.- La Contabilidad por Areas de Responsabilidad auxilia a los administradores en todas las fases del proceso administrativo.
- 2.- Por medio de ella se puede identificar al responsable de que se lleven a cabo las operaciones.
- 3.- Ayuda a reducir los costos y gastos.
- 4.- Promueve la comunicación en las empresas.
- 5.- Delimita funciones y responsabilidades.
- 6.- Permite tomar decisiones oportunas a los responsables de cada área.
- 7.- Obliga a emanar información confiable y oportuna.

Las principales desventajas que implica son:

- 1.- Requiere de una buena organización, la que no es muy común en las empresas.
- 2.- Al requerirse información confiable y oportuna, si ésta es muy voluminosa, se llegará a la necesidad auxiliarse con el procesamiento electrónico de datos.

## BIBLIOGRAFIA.

- Carrillo Landeros, Ramiro. Metodología y Administración  
1a. edición 1982  
Editorial Limusa, S.A.
- Perea, Francisco. La Contabilidad por Areas de  
Responsabilidad.  
3a. edición 1978  
Ediciones Contables y Admi--  
nistrativas, S.A.
- Instituto Mexicano de Con- La Contabilidad por Centros  
tadores Públicos, A.C. de Responsabilidad. 1966.
- Facultad de Comercio y Ad- Revista Contabilidad y Admi-  
ministración. nistración. No.VI Dic. 1966.
- Correa Quintero, Luis. Contabilidad por Areas de --  
Responsabilidad.  
Tesis Profesional U.N.A.M.
- Cruz Lechuga, Baltazar. Desarrollo de la Contabili--  
dad por Responsabilidades.  
Tesis Profesional U.N.A.M.
- Instituto Mexicano de Con- La Contabilidad por Areas de  
tadoeres Públicos, A.C. Responsabilidad. 1972.
- Villarreal, Humberto Los Presupuestos por Areas  
de Responsabilidad.  
Revista de Finanzas y Conta-  
bilidad.
- Peláez A., Pedro. Los Presupuestos por Areas  
de Responsabilidad.  
Editorial E.N.A.F.A.

Reyes Pérez, Ernesto.	Contabilidad de Costos. 2o. Curso, 2a. edición. 1982. Editorial Limusa, S.A.
Salas González, Hector.	Control Presupuestal de los - Negocios. 7a. edición. 1982. Publicaciones Administrativas y Contables, S.A.
Del Rio González, Cris- tóbal.	Técnica Presupuestal. 9a. edición. 1983. Ediciones Contables y Adminis <u>tr</u> trativas, S.A.
Kootz, Harold y O'Donell, Cyril.	Curso de Administración Moder <u>n</u> na. 6a. edición 1979. Libros Mc. Graw-Hill de Méxi- co, S.A. de C.V.
Terry R., George.	Principios de Administración. 1a. edición. 1978. Cfa. Editorial Continental, - S.A.
Morales Felgueres, Carlos.	Presupuestos y Control en las Empresas. 1a. edición. 1968. Editorial Ediciones Finanzas Contabilidad y Adminstración, S.A.
Lazzaro, Victor	Sistemas y Procedimientos. 2a. edición. 1972. Editorial Diana, S.A.