

93  
29



# 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 :  
RICARDO VELASCO GAYTAN

Profesor del Seminario C.P. Julio Ordoñez de la Vega





Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## I N D I C E

PAG.

### INTRODUCCION

#### CAPITULO I

- La Contabilidad como Instrumento Indispensable en la Administración.

. La Contabilidad y la Administración	1
. Contabilidad Financiera	2
. Contabilidad Administrativa	3
. Ventajas y Desventajas	6

#### CAPITULO II

- La Contabilidad por Areas de Responsabilidad

. Definición	10
. Organización	10
. Autoridad y Responsabilidad	12

. Manejo de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad	16
. Cuadro Analítico	19

### CAPITULO III

- Elementos para Implantar la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.	
. Determinación de las Areas de Responsabilidad.	20
. Catálogo de Cuentas	27
. Los Presupuestos y la Relación Existente con la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.	38
. Integración del Plan Presupuestal	40
. Los Presupuestos por Areas de Responsabilidad	43
. Registros Contables	44

#### CAPITULO IV

- La Contabilidad por Areas de Responsabilidad como Instrumento de Control	
. Comparación entre lo Presupuestado y lo Real	46
. Determinación de las Desviaciones Obtenidas	47
. Información por Areas de Responsabilidad	48

#### CAPITULO V

- Caso Practico	54
-----------------	----

#### CONCLUSIONES

- Conclusiones	58
----------------	----

BIBLIOGRAFIA	60
--------------	----

## INTRODUCCION

En los últimos años, se ha venido desarrollando un creciente entusiasmo por difundir una serie de técnicas en forma novedosa.

El Control Presupuestal, es una de esas técnicas, está abarca con el nacimiento del comercio y las expediciones de los pueblos más antiguos. Seguramente que cuando las tribus se trasladaban de un lugar a otro, estimaban -presupuestos- la cantidad de provisiones que iban a necesitar para satisfacer sus necesidades durante el viaje.

Con el desarrollo y complejidad de las actividades de la humanidad y concretamente del mundo de los negocios, han surgido mayores necesidades para cuya atención han surgido innovaciones a los principios básicos para la adopción para la era moderna.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es una de estas innovaciones, parte del Control Presupuestal y mediante principios y técnicas de Contabilidad, evalúa el efecto de desviaciones tomadas por quienes tienen asignada una responsabilidad dentro de la organización de la empresa.

El tema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad ha sido profusamente tratado en libros, conferencias, artículos o tesis profesionales, haciendo resaltar su importancia como instrumento de control.

En el presente trabajo se pretende dar un panorama de la implantación y funcionamiento de esta técnica contable, y a la vez que se busca poner de manifiesto como herramienta para la toma de decisiones.

## CAPITULO PRIMERO

### LA CONTABILIDAD COMO INSTRUMENTO INDISPENSABLE EN LA ADMINISTRACION

- . La Contabilidad y la Administración
- . Contabilidad Financiera
- . Contabilidad Administrativa
- . Ventajas y Desventajas



## LA CONTABILIDAD Y LA ADMINISTRACION

En la actualidad la Contabilidad es una herramienta indispensable en el funcionamiento de una empresa, ésta anteriormente se limitaba a que los contadores sólo se dedicaban a registrar las operaciones que se derivaban de las transacciones que realizaba la empresa, estas a su vez deberían ser cuantificadas en términos monetarios, esto, traía como consecuencia una limitación en la presentación de la información que se formulaba. Asimismo, la contabilidad no podía proporcionarnos una información completa de lo que estaba sucediendo y las consecuencias para el futuro, si se presentaban acontecimientos tales como huelgas, competencias en el mercado, reducción de los mismos, problemas inflacionarios, devaluaciones, etc., estos son elementos que tienen una gran importancia para la empresa, al igual que la información que reflejaban los informes y estados financieros que eran presentados. Por tal motivo era necesario recurrir a diversos sistemas auxiliares para poder tener un mayor control de las operaciones y a la vez planear para el futuro, de como afrontar los problemas que se presentan, asimismo, presentar una información más real de la situación de la empresa.

Mientras que la Contabilidad se encarga de regular las operaciones monetarias aplicadas a la producción, distribución y consumo de bienes materiales, la Administración se emplea en

lograr máxima eficiencia de un organismo social, prescindiendo de que ésta puede tener o no fines económicos.

La Administración es un elemento para la planeación de las políticas que debe seguir la empresa para obtener los mayores beneficios posibles, ésta junto con la Contabilidad han sido la base para que las entidades económicas, en la actualidad, tengan un mejor funcionamiento económico-administrativo. La Administración necesita de una información contable confiable para la toma de decisiones, no obstante que la Contabilidad es meramente histórica y por consiguiente estática, necesita de procedimientos electrónicos para poder llevar a cabo sus objetivos.

#### LA CONTABILIDAD FINANCIERA Y LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

La Contabilidad tiene como función primordial: proporcionar una información para la toma de decisiones, para lo cual se le clasifica en Contabilidad Financiera y Contabilidad Administrativa. La Contabilidad Financiera, se encarga de proporcionar la información y cumplir los objetivos para uso externo, esto es, para las personas físicas y/o morales que mantienen un interés por las operaciones financieras que realiza la empresa. Ejemplo de estas personas son : los Accionistas, siempre y cuando no formen parte del Consejo de Administración, el público en general, al cual se tenga la intención de que invierta en nuestra compañía como nuevos accionistas, para la

colocación de obligaciones, para la creación o aumento del capital ya existente, el fisco para los fines que se requiera, para la fusión e inversión con otras empresas, etc..

La información que resulta de registrar las operaciones mediante la Contabilidad Financiera, se caracteriza por formularse de una manera imparcial, para tal motivo, la Administración, solo puede ser utilizada para fines muy concretos. Así tenemos la diferencia entre registrar e interpretar un hecho objetivo convertido a números y otra es llevar a cabo la misma función sobre posibilidades presentes y oportunidades futuras no determinadas en términos monetarios fácilmente.

La Contabilidad Administrativa es la encargada de registrar determinadas operaciones de la empresa, para conocer aspectos especiales de ésta, que le proporcione una utilidad a la dirección misma. Asimismo, se debe procurar que el registro de las operaciones para fines financieros, para evitar trabajos innecesarios y lograr que las funciones de la empresa se realicen en una forma rápida.

Otro objetivo de la Contabilidad Administrativa es la de proporcionar los medios adecuados que faciliten la administración.

Ahora bien, el MANAGEMENT ACCOUNTING TEAM, de los E.E.U.U. define a la Contabilidad Administrativa como " ... La

presentación de la información contable en forma tal que ayudará a la administración en la creación de una política y en las operaciones cotidianas de la empresa ... ".

En lo que se refiere a los objetivos, fueron planeados y establecidos en el séptimo Congreso de Contadores, celebrado en Amsterdam, Holanda, en 1957 y són :

1. Contabilidad de Costos, incluye los costos estándar.
2. Control de Presupuestos, no limitando a los inventarios, sino extensivo al uso del material durante la fabricación.
3. Control de Presupuestos, abarcando la formulación de presupuestos flexibles o rígidos y su uso como normas de funcionamiento para los intervalos del ejercicio.
4. Informes del sistema del ejercicio, incluyendo cuentas de pérdidas o ganancias mensuales o trimestrales, junto con los datos importantes, respecto al final de tales ejercicios, por ejemplo: estados de activos y pasivos circulante, pedidos de existencia, etc.
5. Determinación del sistema de contabilidad más eficiente y económico aplicable al negocio en particular, incluyendo el uso más adecuado de los dispositivos mecánicos y electrónicos.

6. Estudios económicos y de costos especiales, tales como los costos de capitales y de las utilidades potenciales, si se aumenta la producción o si se producen líneas adicionales. Lo anterior requiere el estudio de las relaciones costo-volumen utilidades, matemáticas de las gráficas de punto de equilibrio, etc.
7. Ayuda a la administración para la interpretación de los datos financieros y opinar con respecto a las decisiones que pueden hacerse adecuada sobre la base de tales informes.

En forma general se ha aplicado los objetivos de la contabilidad administrativa.

En síntesis R.N. ANTHONY, en su libro La Contabilidad en la Administrativa de Empresa, nos hace notar la diferencia más importante entre la Contabilidad Financiera y la Contabilidad Administrativa y consiste en el principio rector de la Contabilidad Financiera en la rendición de informes a terceros sobre el movimiento de la compañía, mientras que el objetivo de la Contabilidad Administrativa es la utilidad que la propia empresa obtiene de ella. Los terceros tienen el derecho de esperar que la información que reciben se prepare de acuerdo con definiciones y conceptos mutuamente aceptados, de otra manera esa información sería ininteligible para los directivos, por el contrario, pueden usar las reglas y definiciones que crean útiles

para satisfacer sus propias necesidades, sin preocuparse de si las mismas se ajustan a reglas que se usan fuera de la compañía.

Cabe mencionar que la Contabilidad Administrativa no es obligatoria dentro de la empresa, no así para la Contabilidad Financiera que es indispensable para el buen funcionamiento de esta.

#### VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

1. Facilitar a la administración para coordinar las actividades de los diferentes sectores, divisiones, departamentos y personas de la empresa, transformandose ésta, en un conjunto integral para una mejor interrelación.

2. Impide que se imponga la homogenia del hombre-organización, que al centralizar el poder dificulta el obtener las metas de eficiencia y productividad establecidas

3. Es un instrumento de control que permite evaluar los logros obtenidos por los funcionarios identificados con sus respectivas Areas de responsabilidad. Al compararse los resultados reales con los presupuestados. Esto trae como consecuencia la rápida localización de las causas que originan

las variaciones del costo y que elementos del mismo se deben investigar.

4. Ejercer una mayor responsabilidad de parte de los ejecutivos, al permitirles que estos tomen parte en la formulación de los planes, presupuestos y toma de decisiones. les hace notar que su forma de actuación será calificada técnicamente y por lo tanto trataran de cumplir y superar los objetivos previstos.

5. Producir una fuerte motivación en el factor humano al surgir dos elementos importantes :

a) LA FUERZA ; ésta es garantizada con las medidas y el tacto empleado para determinar las causas, que en mayor o menor grado influyen en el ejecutivo y en el personal para hacer atractivas las actividades laborales, tales como ; brindar la oportunidad de participar en la elaboración de planes y en la toma de decisiones, estimular la inventiva y acción creadora, en la fijación de compensaciones monetarias, reconocimiento de méritos, etc..

b) LA DIRECCION DE EL IMPULSO MOTIVADOR. La Contabilidad por Areas de Responsabilidad funciona en forma tal, que convence a los funcionarios de que es necesario proteger e impulsar la capacidad económica de la empresa para su propio beneficio.

6. La contabilidad por Areas de Responsabilidad establece bases sólidas para permitir formular información adecuada para la toma de decisiones de los directivos, constituyendo un excelente medio de comunicación ascendente y descendente.

7. El personal debe de comprender que la implantación de este sistema incluye, no solo programas y objetivos, sino también políticas propias.

#### DESVENTAJAS

1. Eleva los gastos administrativos y de operación como consecuencia de la necesaria contratación o asignación y capacitación del personal existente, así como el diseño y elaboración de la papelería adecuada y el tener el equipo necesario.

2. En cuestión a la condición humana, esencialmente en lo que consierne a los alcances o limitaciones, ya que exige en la mayoría de las veces un tratamiento especial y una vigilancia estrecha para llevar a cabo los objetivos de la Contabilidad por Area de Reponsabilidad.



La Contabilidad por Areas de Responsabilidad facilita el control y la coordinación de las actividades, pero no se debe considerar como un punto indispensable para el éxito de la empresa.

Al ser implantada ésta, se debe de mantener una constante vigilancia para subsanar las desviaciones que se vayan presentando, por parte del personal responsable de su aplicación.

## **CAPITULO SEGUNDO**

### **LA CONTABILIDAD POR AREAS RESPONSABILIDAD**

- . Definición
- . Organización
- . Autoridad y Responsabilidad
- . Manejo de la Contabilidad  
por Areas de Responsabilidad
- . Cuadro Analitico

## ¿Qué es la Contabilidad por Areas de Responsabilidad?

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es un Sistema de Procedimientos Contables que nos permite obtener mejores resultados en la aplicación práctica.

El objetivo principal de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es transformar a las unidades, divisiones, departamentos, secciones o sectores de la empresa, con el fin de despertar el sentido de responsabilidad y hacer consciente de la misma al personal que está regido por ésta, expuesto lo anterior podemos definir a la Contabilidad por Areas de responsabilidad como "El Principio Integrador Contable-Administrativo que permite obtener la visión de conjunto para auxiliar a la Administración General en la rama, y en algunos casos y ejecución de decisiones".

### ORGANIZACION

Así tenemos que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es el resultado logrado a través de los avances técnicos en el campo administrativo, además de estos se auxilia de otras técnicas tales como: La organización que es " El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación que la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas " nos dice George Terry.

Para Agustín Reyes Ponce, la organización "Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre

Jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia".

Para tal objetivo, divide a la organización en tres etapas:

1. Jerarquías: Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.
2. Funciones: La determinación de como deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
3. Obligaciones: Las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñadas por una persona.

Mediante la organización de la empresa, logramos identificar más fácilmente las áreas de responsabilidad de ésta, con la determinación de funciones a realizar y de la autoridad y responsabilidad asignadas a las distintas personas que lo integran.

Las gráficas de organización son otro elemento auxiliar, ya que con ellas tenemos un panorama de la estructura orgánica de la empresa. Así podemos decir que los principales niveles de autoridad están identificados con la responsabilidad inherente al cargo; esto es, a mayor capacidad de mando hay mayor responsabilidad en los resultados.

George Terry, hace una clasificación de la administración para identificar los niveles de organización y son: Supremo, Alto, Medio y de Supervisión o Vigilancia, asimismo se puede

dividir a la empresa en tres Áreas de responsabilidad en la técnica, Comercial y Administrativa, se tratará más adelante.

#### AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Por ser la Autoridad y Responsabilidad un elemento de la organización, hablemos de ella:

Para el diccionario enciclopédico Sopena, la autoridad es la persona revestida de algún poder, mando o magistratura, poder que tiene alguien sobre una persona que le esté subordinada.

Henry Fayol, define a la autoridad como "El Derecho de mandar y el Poder de hacerse obedecer", y distingue a dos tipos de autoridad, la estatutaria y la formal, la primera depende de la función, y la segunda hecha de inteligencia de mando, de saber, de experiencia, de valor moral, de dotes de mando, de servicios prestados, etc., haciendo notar que la segunda es un complemento indispensable de la primera.

George Terry nos dice que la autoridad es "El poder de imponer a otros, el llevar a cabo aquellas acciones que son consideradas apropiadas por quienes poseen la autoridad para alcanzar los objetivos señalados por los mismos".

La autoridad para Harold Koontz y Cyril O'Donnell es "El poder legal o legítimo: un derecho de mandar o actuar", considerando que la autoridad es esencial para llevar a cabo los objetivos de la empresa.

En resumen podemos decir que la autoridad es el derecho que se confiere a una persona para ordenar a otras que realicen una actividad para la obtención de un objetivo determinado por las políticas de la empresa.

La autoridad no puede ser ejercida por una sola persona, ya que sería la única que tuviera funciones ejecutivas, y por tanto, no lograría abarcar todas y cada una de las áreas y funciones de la empresa, salvo que la empresa fuera muy pequeña. Por lo que es necesario, delegar la autoridad entre las personas que sean necesarias para poder alcanzar el objetivo trazado por la empresa.

Ahora hablaremos de la delegación de Autoridad que consiste en otorgar una parte de dicha autoridad a un individuo o individuos, para poder ayudar a realizar las funciones encomendadas, al mismo tiempo se delega el mando y la facultad para poder decidir. Un punto importante es que ninguna persona puede delegar la autoridad que no se le ha conferido sea cual sea su cargo dentro de la empresa, así como tampoco podrá transmitir totalmente la autoridad que se le encomendó. Así tenemos que la autoridad no debe delegarse en forma total, sino limitativamente.

Terry cita los siguientes motivos por el cual es necesario delegar la autoridad:

1. Tiene a su cargo más trabajo que el que puede llevar a cabo.
2. La delegación de autoridad es el punto más importante debe tenerse siempre gente preparada para sustituir

a los administradores, ya sea temporal o en el entrenamiento y desarrollo de los subordinados.

3. La organización debe ir a través de toda la empresa debe tenerse siempre gente preparada para sustituir a los administradores, ya sea temporal o definitivamente.

Koontz y O'Donnel menciona cuatro principios básicos para delegar la autoridad:

1. Principio de delegación por resultados esperados. La autoridad debe ser delegada en la extensión y en la forma necesaria para el logro de los resultados esperados.
2. Principio de la Responsabilidad Absoluta- La responsabilidad del subordinado para con su superior es absoluta y, ningún superior, puede evadirla mediante la delegación de autoridad. Él es responsable por las actividades subordinadas.
3. Principio de paridad entre la Autoridad y Responsabilidad- Debe existir correspondencia entre autoridad y responsabilidad de un ejecutivo.
4. Principio de la Unidad de Mando.- Cada subordinado debe reportar solo a un superior, no debe entenderse que cada persona debe tener un sólo jefe, sino que el subordinado sólo debe recibir órdenes y reportar acerca de una función a un jefe, debe saber ante

quien es responsable, por el desempeño de cada una de las funciones.

Ya definimos a la autoridad, asimismo haremos una descripción de la responsabilidad.

La enciclopedia Sopena, nos dice que la responsabilidad es la obligación de reparar y satisfacer un daño o perjuicio.

"La obligación de una persona de desempeñar lo mejor que pueda las funciones que se le asignen y que puedan expresarse en una lista de deberes que debe cumplir para realizar tales funciones". Así nos define George Terry la responsabilidad.

Koontz y O'Donnel dice "La autoridad es la obligación de un subordinado a llevar a cabo el servicio requerido".

Así podemos resumir que la responsabilidad es la obligación de una persona a realizar las actividades que se les confieren. Se debe tomar en cuenta que la responsabilidad debe recaer en un individuo y no en un objeto. Asimismo puede ser continua o no continua, la primera es aquella en las cuales las relaciones entre superiores y subordinados, para la realización de tareas son sucesivas y que de antemano no se haya fijado un fin, la segunda es aquella en la que la tarea señalada es sobre un trabajo específico terminando la responsabilidad en el momento que se termina una actividad determinada.



Para que exista la responsabilidad, es necesario que exista la relación superior - subordinado el origen de esta se da en el momento que se asume la autoridad y esta es aceptada.

La responsabilidad se debe definir claramente para que se lleve a cabo correctamente las funciones que le son encomendadas a una persona, esto sirve para la fijación de medidas correctivas, que son necesarias en las distintas áreas de la empresa.

#### MANEJO DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Para poder determinar el manejo de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es necesario realizar un estudio de los gastos y costos que realiza una empresa. Dichos gastos y costos que se originan en las distintas áreas de responsabilidad de la empresa, y son el resultado de las operaciones de ésta, se deben controlar por la persona que está al frente de dicha Área.

Los gastos y costos deben tener un control en forma total, sin importar que se presenten problemas para su identificación. Los costos directos no presentan problemas para ser determinados para su aplicación, en cambio los gastos indirectos no son fácilmente identificables, pero se debe tener un antecedente para poder determinarlos, como por ejemplo: las depreciaciones en donde se responsabiliza a la persona, la cual haya iniciado la adquisición de la maquinaria; en el caso de las amortizaciones, el responsable es quien solicite las instalaciones adicionales; en el caso del impuesto sobre la renta, el que determine las utilidades presupuestadas, etc.

Los gastos y costos que originan las actividades de la empresa, son susceptibles de ser controlados por alguna persona determinada en la empresa.

No podemos decir que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es un sistema independiente de contabilidad, ya que basta adaptar la documentación fuente a las características propias del sistema, para obtener la información por las áreas de responsabilidad. Para que se pueda hacer ésta, adaptación se debe realizar un análisis de la documentación, el cual tiene que efectuarse sobre todas aquellas cuentas que se consideren un medio de control a la dirección para lograr una buena administración. Este análisis tiene que ser lo suficiente preciso, para que proporcione el resultado del funcionamiento de cada área, para estar en posibilidad de proporcionar una información a la administración sobre el desenvolvimiento dentro de la empresa.

Para que en el desarrollo de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, no se duplique el trabajo de clasificación, registro y control de las operaciones, se recomienda la creación de un catálogo de cuentas tema que se tratará mas adelante - para que nos proporcione automáticamente la información para los efectos de las áreas de responsabilidad que se requieren, asimismo, para proporcionar la información necesaria en los sistemas tradicionales de registro, en una forma simultánea y automática.

Por tal motivo la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, debe establecer una división lo más perfecta posible de las cuentas de activo, pasivo, capital y resultados, por cada uno de los departamentos y secciones en las que se encuentre divididas las funciones de la empresa.

Por otro lado debido a los avances técnicos contamos en la actualidad para el registro de las operaciones, no representa ningún problema el que contemos con clasificaciones tan analíticas, ya que las operaciones pueden ser procesadas fácilmente y en un tiempo muy corto.

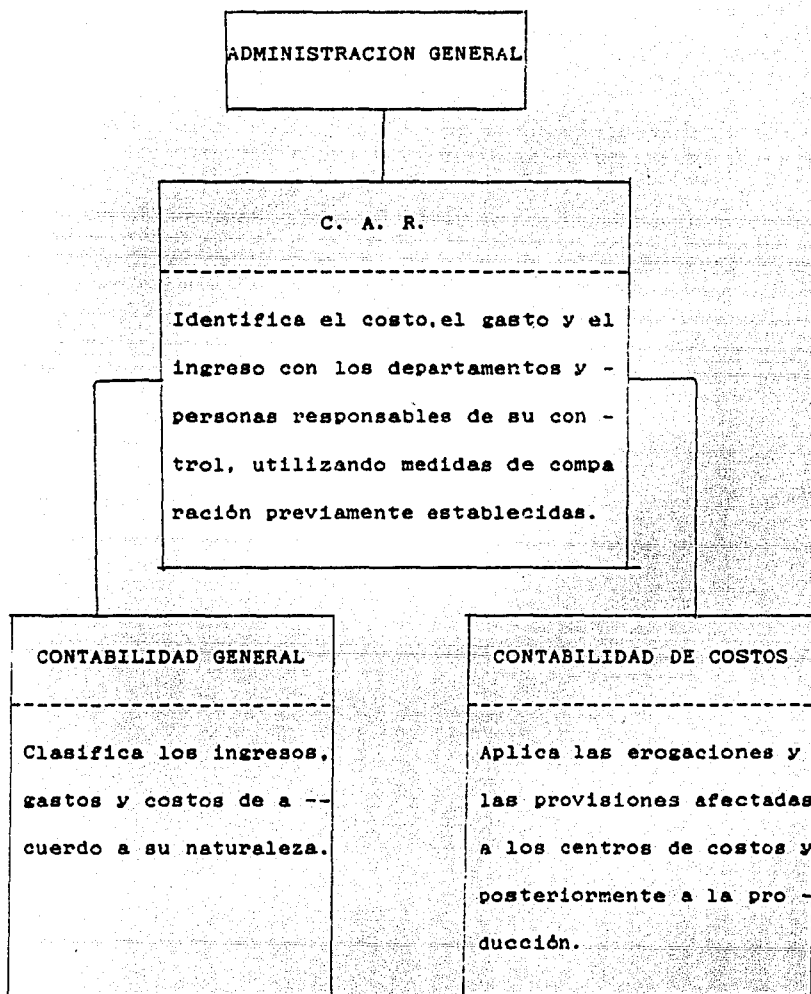
De los sistemas de registro que pueden ser utilizados se pueden nombrar los de registro directo, electromecánicos o convencionales y los electrónicos, éstos proporcionan una mayor rapidez en el registro de las operaciones, sin perjudicar las operaciones normales de la empresa. Para poder implantar cualquiera de estos sistemas, es necesario realizar un estudio para determinar cual es el sistema indicado para la empresa, en función a su utilidad y costo, utilizando técnicos especializados en la materia.

Como se ve, para la implantación de un sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad no reviste ningún problema su manejo contable, si se planean las modificaciones, en forma adecuada de los sistemas contables y se llevan a cabo de acuerdo a lo planeado.

Mediante la implantación de este sistema y aunado a la sencillez de su manejo contable, es de gran utilidad para la

empresa al conocer el resultado de las Areas de responsabilidad establecida y la forma de actuar de los encargados de las mismas.

Para un mejor entendimiento de lo que es la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, se presenta el siguiente cuadro analitico.



### CAPITULO TERCERO

#### ELEMENTOS PARA IMPLANTAR LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

- . Determinación de las Áreas de Responsabilidad
- . Catálogo de Cuentas
- . Los presupuestos y la relación existente con la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.
- . Integración del Plan Presupuestal.
- . Los Presupuestos por Áreas de Responsabilidad
- . Registros Contables

## DETERMINACION DE LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD

La organización es el elemento principal que una empresa debe adoptar para el logro de sus objetivos, por lo anterior los Directores de las Empresas han mostrado un gran interés para que exista una organización eficiente en estas.

La organización de una empresa puede estar representada en una forma gráfica por medio de un organigrama que representa en una forma sintetizada los distintos departamentos y secciones en que esta integrada la empresa, así como las líneas de autoridad existentes.

Para la integración del organigrama de la empresa, se necesita de antemano, se establezca lo siguiente:

1. Asignación de Funciones
2. Fijación de Jerarquías
3. Sistemas de Organización

### ASIGNACION DE FUNCIONES

Consiste en definir y listar las funciones que va a realizar la empresa, para conocerlas en su totalidad y agrupar aquéllas que son similares, para que a su vez, se formen los

distintos departamentos y secciones con que debe contar la empresa. Las funciones básicas de cada departamento y sección debe estar en forma escrita, para que el personal lo conozca para el desempeño de los distintos puestos creados.

### FIJACION DE JERARQUIAS

Una vez conocidas las funciones que se van a desarrollar en los departamentos y secciones de la empresa, es necesario definir las jerarquias de éstos, tomando en cuenta la importancia de las funciones que se realizara, teniendo la precaución de apegarnos al número estrictamente indispensable de jerarquias, con el objeto de no tener que entorpecer la comunicación, recargar el trabajo o propiciar la supervisión deficiente.

### SISTEMA DE ORGANIZACION

Definidas las funciones y jerarquias que deben existir en la empresa, podemos determinar el sistema de organización más adecuado. De los sistemas de organización que pueden ser implantados en la empresa, son los siguientes:

1. Lineal
2. Funcional
3. Lineal-Funcional

## **LINEAL**

Es aquel en que la autoridad y responsabilidad son correlativas, transmitiéndose íntegramente por una sola línea para cada persona, cada individuo tiene un jefe en todos los aspectos y sólo de él recibe órdenes y a él reporta.

En éste sistema la responsabilidad directa es la base de el logro de los objetivos, el superior ejerce el mando directo sobre el subordinado, siendo las relaciones de autoridad individual.

## **FUNCIONAL**

Es aquel en que la autoridad y la responsabilidad son correlativas, transmitiéndose íntegramente a varias personas de un mismo nivel, basándose en su especialidad para que éstas a su vez tengan autoridad en su propio campo, sobre la totalidad del personal.

## **LINEAL-FUNCIONAL**

Este es un sistema mixto, que resulta de combinar los sistemas anteriormente citados, y lo podemos definir como aquél en que la autoridad y la responsabilidad se transmiten íntegramente a través de un solo jefe para cada función, recibiendo ésta autoridad de línea, asesoramiento y servicios técnico especializado para cada función.



Una vez establecidas las funciones que se van a desarrollar, las jerarquías que deben existir y el sistema de organización que se debe implantar, teniendo esto se podrá elaborar un organigrama, el cual será la base para determinar las áreas de responsabilidad que tendrá la empresa.

Las áreas de responsabilidad son aquellos campos de actividad que son controlados por una persona determinada, que verifica que se lleven a cabo las funciones determinadas, de acuerdo a las políticas y procedimientos que fueron establecidos en la empresa.

Las funciones se deben definir de tal forma, que no deben intervenir con las funciones de las demás, esto es, debe coordinar las funciones para lograr los objetivos de la empresa.

Las áreas que deben utilizar para acumular, informar y evaluar datos sobre la actuación que se ha tenido y estar en condiciones de responsabilizar a la persona para que ejerza el control de las mismas. éstas deben ser tantas como se requieran para poder cubrir las necesidades de la empresa y se deben basar en las funciones que se van a desarrollar.

Una vez determinadas las áreas de responsabilidad, podemos implantar un sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, ya que este sistema abarcará en su totalidad los niveles de responsabilidad de la empresa, las funciones a desarrollar y la autoridad otorgada; que son los requisitos indispensables para establecer el sistema.

Se recomienda que para la implantación de este sistema, llevar un control financiero dirigido a cuatro niveles de responsabilidad y que se consideran necesarios para el mejor funcionamiento de la empresa, por otro lado no es recomendable dividirlo en más niveles, ya que se pierde agilidad en el sistema y resultaría más costoso que la utilidad que nos proporcionará el aumento de control, aunque en algunos casos resulta benéfico dadas las características de la empresa donde se implante.

Citaremos cuatro niveles de responsabilidad a manera de ejemplo para explicar lo dicho en el párrafo anterior.

La Dirección General es el primero, ya que es la que tiene la responsabilidad directa frente al Consejo de Administración, por los resultados obtenidos en la empresa. Se considera como primer nivel, ya que su función es constante, no así la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración, ya que sus funciones no son continuas.

El segundo lo podemos integrar por cuatro departamentos y son: Finanzas, Producción, Mercadotecnia y Relaciones Industriales, que son las Responsables de sus funciones ante la Dirección General.

#### FINANZAS

Es la encargada de controlar los costos y gastos que se originan y que esten de acuerdo a los presupuestos establecidos, así como no permitir que el capital este ocioso y poder contar con los recursos necesarios para hacer frente a las obligaciones que se le presenten a la empresa.

#### PRODUCCION

Es la responsable de la obtención de costos bajos de producción, trabajando a la eficiencia prevista.

#### MERCADOTECNIA

Este departamento tiene una doble responsabilidad, una referente a los ingresos por venta y la de los gastos propios a su departamento, por tanto, es la responsable de la otra parte de los resultados de la empresa.

## **RELACIONES INDUSTRIALES**

Se encarga de mantener las relaciones favorables entre el personal y la empresa, tratando de evitar lo más posible los problemas que se lleguen a presentar.

La integración del tercer nivel es por secciones distintas de un departamento, tales como Caja, Contabilidad, Presupuestos y Auditoría Interna, en el caso del Departamento de Finanzas.

Como último nivel tenemos a los supervisores que tienen a su cargo el manejo de varias personas.

Una razón por lo cual no es recomendable dividir en más de cuatro niveles, es porque generalmente los subsecuentes niveles están representados por obreros y empleados, los cuales desarrollan las labores específicas de transformación en la empresa.

## CATALOGO DE CUENTAS

Las gráficas de organización son la base para la elaboración del catálogo de cuentas, estos dos elementos están relacionados con el sistema de presupuestos.

Una vez definidas las áreas de responsabilidad y los niveles de autoridad, el siguiente paso consiste en codificar las operaciones contables. En el sistema contable el plan de cuentas es un elemento básico.

El catálogo de cuentas cumple la función de lenguaje común o un vínculo que permite expresar en los mismos términos, tanto los presupuestos como la información histórica. El catálogo abarca dos grandes grupos: La Contabilidad General y la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

El primer grupo abarca las cuentas de balance y de resultados. El segundo grupo incluye las cuentas de responsabilidad, que son las que analizan la participación de los distintos funcionarios o jefes que tuvieron una relación con los resultados logrados. Por otra lado tenemos que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad constituye una subdivisión de las cuentas de resultados.

En la Contabilidad por Areas de Responsabilidad las funciones del catálogo de cuentas són:

a) Traduce la organización jerárquica de la empresa, para que el sistema de información y control pueda construirse alrededor de la misma. Determina el camino por el cual los datos primarios son registrados en agrupamientos que están relacionados con diversas áreas de responsabilidad, de acuerdo con su disposición en el organigrama de la empresa.

b) Permite informar los costos y las contribuciones marginales para uso interno, así como informar sobre los costos tradicionales por absorción para uso externo.

c) Debe prever la acumulación ordenada de todos los costos, gastos e ingresos que pueden tener algún interés para la administración.

Las operaciones por ingresos, gastos, costos y productos, que afectan el activo, pasivo y patrimonio de la empresa, deberán ser comparadas con las cuentas asignadas en el catálogo, aprobado para la Contabilidad General. La codificación no surge con la simple observación del catálogo de cuentas y con la reclasificación de las cuentas del catálogo utilizado en la contabilidad general sino que se requiere de un estudio y aplicación de procedimientos adecuados con el objetivo de lograr

que las cuentas, subcuentas, etc., se identifiquen plenamente con el área de responsabilidad correspondientes, coordinando los rubros de las cuentas y subcuentas tradicionales establecidas por la empresa.

Para la codificación del Catálogo de Cuentas, se han empleado diversas formas - numéricos, alfabéticos y una combinación de ambas -, pero el más usado es el numérico. El principio básico del sistema de codificación numérico consiste en hacer que la posición de cada dígito de un número, tenga un significado concreto.

Al formularse el plan de cuentas se debe poner el máximo cuidado en incluir suficientes cuentas de detalle, de manera que los rubros que se van a registrar en éstas deben ser lo más homogéneos posibles. Se debe procurar que los datos al ser registrados en las cuentas de detalle, reflejen una sola clase de actividad, solo una responsabilidad y un único tipo de comportamiento. Tal homogeneidad es importante para el establecimiento de un buen control presupuestario, reduciendo a la vez la necesidad de efectuar frecuentes análisis.

Se debe agregar al catálogo de cuentas un listado de las claves con las que se identificarán a todas y cada una de las áreas de responsabilidad, con el objeto de determinar a los conceptos que afectan los resultados de la empresa, con el responsable de cada uno de ellos; asimismo, como una sección del

catálogo de cuentas, con las claves que identifiquen a cada producto con el fin de determinar sus costos, sus ventas o la publicidad que se efectue a cada uno de ellas.

"...Kreb afirma que un catálogo de cuentas debe poseer las siguientes características:

1. El nombre o títulos que se asignen a cada cuenta debe de ser explícito y completo para saber claramente las partidas que han de cargarse y acreditarse en la misma.

2. Las cuentas deben numerarse en orden para que se puedan arreglar o bien consultarse con facilidad y simplificar la localización de errores.

3. En el catálogo deben arreglarse las cuentas de modo que el mismo arreglo pueda continuarse en el mayor. Por lo general, el arreglo ha de estar de acuerdo con la presentación que de las partidas se haga en los estados financieros que se formulen con mayor frecuencia.

4. El catálogo debe ser suficientemente detallado, pero se debe evitar la multiplicación innecesaria de cuentas.



5. El catálogo debe ir acompañado de las indicaciones necesarias...".

Asimismo, debemos considerar los siguientes puntos en su elaboración:

1. Número de la cuenta de mayor
2. Número de la sub-cuenta
3. Número de la sub-sub cuenta
4. Número de la cuenta personal.
5. Número del área de responsabilidad o departamento y sección.

Para que se comprenda de una manera más sencilla se da un ejemplo de la designación de una cuenta de mayor:

#### AREA TECNICA

##### 1. DIRECTOR TECNICO

##### 1.1. GERENCIA DE PRODUCCION

##### 1.1.4. DEPARTAMENTO DE FUNDICION

##### 1.1.4.1.3. SALARIOS INDIRECTOS

En resumen, el catálogo de cuentas no se debe extender como una lista de números de conceptos que van a ser utilizados, sino que constituyen una clasificación funcional que tiende a

localizar la responsabilidad en los resultados obtenidos por los diferentes niveles de autoridad.

Para una mayor comprensión, a continuación se da un ejemplo de un catálogo de cuentas tipo.

C A T A L O G O   D E   C U E N T A S  
C U E N T A S   D E   M A Y O R

ACTIVO CIRCULANTE

- 100 Fondos Fijos
- 101 Bancos
- 110 Clientes y Documentos por Cobrar
- 111 Deudores y Acreedores Diversos
- 120 Almacén de Artículos Terminados
- 121 Almacén de Materias Primas
- 122 Almacén de Refacciones y Accesorios
- 123 Producción en Proceso
- 124 Mercancías en Tránsito
- 125 Gastos Pagados por Anticipado

INVERSIONES PERMANENTES

- 130 Acciones, bonos y valores

ACTIVO FIJO

- 140 Edificio
- 141 Equipo de transporte
- 142 Maquinaria de Producción
- 143 Mobiliario y Equipo de Oficina
- 150 Depreciación Acumulada de Edificio
- 151 Depreciación Acumulada de Equipo de Transporte
- 152 Depreciación Acumulada de Maquinaria de Producción
- 153 Depreciación Acumulada de Mobiliario y Equipo de Oficina

CARGOS DIFERIDOS

- 160 Gastos de Instalación
- 161 Gastos de Organización
- 170 Amortización Acumulada de Gastos de Instalación
- 171 Amortización Acumulada de Gastos de Organización

PASIVO A CORTO PLAZO

- 210 Proveedores
- 211 Documentos por Pagar
- 212 Documentos Descontados

PASIVO A LARGO PLAZO

- 220 Documentos por Pagar

CAPITAL

- 330 Capital Social
- 301 Reserva Legal
- 301 Reserva de Reinversión
- 303 Resultados del Ejercicio

304 Resultados de Ejercicios Anteriores  
305 Pérdidas y Ganancias

**RESULTADOS DEUDORAS**

400 Costo de Producción de Materia Prima  
401 Costo de Producción Mano de Obra  
402 Gastos de Fabricación  
403 Costo de Venta  
404 Gastos Generales

**RESULTADOS ACREEDORAS**

500 Ventas  
501 Productos Financieros  
502 Otros Productos

**ORDEN DEUDORAS**

600 Documentos Descontados  
601 Valores Entregados en Garantía

**ORDEN ACREEDORAS**

700 Documentos Descontados  
701 Valores en Garantía

**SUB - CUENTAS**

**ACTIVO CIRCULANTE**

100 Fondos Fijos  
    9 Caja  
    20 Ventas Directas  
101 Bancos  
    9 Banco A. S.N.C.  
    20 Banco B. S.N.C.  
110 Clientes y Documentos por Cobrar  
    9 Foraneos  
    20 Locales  
111 Deudores y Acreedores Diversos  
    9 Agentes  
    20 Funcionarios y Empleados  
    31 Varios  
120 Almacen de Articulos Terminados  
    9 Articulo A  
    20 Articulo B  
    31 Articulo C  
121 Almacen de Materias Primas  
    9 Envases  
    20 Materia Prima  
123 Produccion en Proceso  
    9 Proceso A  
    20 Proceso E  
    31 Proceso C

304 Resultados de Ejercicios Anteriores  
305 Pérdidas y Ganancias

**RESULTADOS DEUDORAS**

400 Costo de Producción de Materia Prima  
401 Costo de Producción Mano de Obra  
402 Gastos de Fabricación  
403 Costo de Venta  
404 Gastos Generales

**RESULTADOS ACREEDORAS**

500 Ventas  
501 Productos Financieros  
502 Otros Productos

**ORDEN DEUDORAS**

600 Documentos Descontados  
601 Valores Entregados en Garantía

**ORDEN ACREEDORAS**

700 Documentos Descontados  
701 Valores en Garantía

**SUB - CUENTAS**

**ACTIVO CIRCULANTE**

100 Fondos Fijos  
    9 Caja  
    20 Ventas Directas  
101 Bancos  
    9 Banco A. S.N.C.  
    20 Banco B. S.N.C.  
110 Clientes y Documentos por Cobrar  
    9 Foraneos  
    20 Locales  
111 Deudores y Acreedores Diversos  
    9 Agentes  
    20 Funcionarios y Empleados  
    31 Varios  
120 Almacen de Articulos Terminados  
    9 Articulo A  
    20 Articulo B  
    31 Articulo C  
121 Almacen de Materias Primas  
    9 Envases  
    20 Materia Prima  
123 Produccion en Proceso  
    9 Proceso A  
    20 Proceso E  
    31 Proceso C

125 Gastos Pagados por Anticipado  
9 Impuesto Sobre la Renta  
20 Intereses  
31 Primas de Seguros y Fianzas  
42 Varios

#### INVERSIONES PERMANENTES

100 Acciones, Bonos y Valores  
9 Compañía D, S.A.

#### PASIVO A CORTO PLAZO

212 Documentos Descontados  
9 Banco A, S.N.C.  
20 Banco E, S.N.C.

#### PASIVO A LARGO PLAZO

220 Documentos por Pagar  
9 Banco A, S.N.C.  
20 Banco E, S.N.C.

#### RESULTADO DEUDORAS

400 Costo de Producción Materia Prima  
9 Proceso A  
20 Proceso B  
31 Proceso C  
401 Costo de Producción Mano de Obra  
9 Proceso A  
20 Proceso B  
31 Proceso C  
403 Costo de Venta  
9 Artículo A  
20 Artículo B  
31 Artículo C  
402 Gastos de Fabricación  
404 Gastos Generales  
20 Amortización  
31 Artículo de Limpieza y Aseo  
64 Cobranza  
75 Combustible y Lubricantes  
97 Comisiones  
108 Comisiones y Situaciones Bancarias  
119 Contribución Agua  
130 Contribución Predial  
163 Depreciación  
174 Derechos  
207 Empaques  
229 Estudios de Mercado  
240 Fletes y Acarreos  
251 Herramientas  
284 Indemnizaciones, Jubilaciones y Retiros  
295 Ingresos Mercantiles  
306 Intereses

328 Luz y Fuerza  
 339 Materiales de Empaque  
 350 Materiales Indirectos  
 361 Muebles y Exhibidores  
 383 No Deducibles  
 405 Papelería y Útiles de Oficina  
 449 Previsión Social  
 515 Nómina  
 526 Recargos  
 537 Refacciones y Accesorios  
 548 Equipo de Oficina  
 570 Reparación y Mantenimiento Edificio  
 581 Reparación y Mantenimiento Equipo de Oficina  
 592 Reparación y Mantenimiento Equipo de Transporte  
 603 Reparación y Mantenimiento Maquinaria  
 614 Reparto  
 625 Representación  
 636 Seguro Social  
 647 Seguros y Fianzas  
 680 Teléfono  
 689 Sueldos Indirectos  
 724 Tiempo Extraordinario  
 735 Vacaciones  
 746 Viajes  
 757 Viáticos  
 768 Vigilancia y Limpieza  
 779 Varios

**RESULTADO ACREEDORAS**

500 Ventas  
     9 Descuentos  
     20 Devoluciones  
     31 Rebajas  
     42 Ventas Brutas  
 501 Productos Financieros  
     9 Intereses

**SUB - CUENTAS Y SUB - SUB - CUENTAS  
DE:**

141 Equipo de transporte  
 142 Maquinaria de Producción  
 143 Mobiliario y Equipo de Oficina  
 151 Depreciación Acumulada de Equipo de Transporte  
 152 Depreciación Acumulada de Maquinaria de Producción  
 153 Depreciación Acumulada de Mobiliario y Equipo de Oficina  
 160 Gastos de Instalación  
 170 Amortización Acumulada de Gastos de Instalación  
 402 Gastos de Fabricación  
 404 Gastos Generales  
     100 Dirección General  
     200 Dirección de Finanzas  
     210 Tesorería  
     211 Caja  
     212 Bancos

213 Cobranzas  
214 Cuentas por Pagar  
220 Contabilidad  
221 Registro  
222 Procesamiento de Datos  
230 Crédito  
240 Presupuestos  
250 Auditoría Interna  
300 Dirección de Compras  
310 Cotizaciones  
320 Pedidos  
330 Adquisiciones  
400 Dirección de Producción  
410 Producción  
411 Proceso A  
412 Proceso B  
413 Proceso C  
420 Mantenimiento  
421 Calderas y Fuerza  
422 Reparaciones  
430 Almacén  
431 Materia Prima  
432 Refacciones y Accesorios  
433 Artículos Terminados  
500 Dirección de Mercadotecnia  
510 Investigación de Mercados  
520 Promoción  
530 Publicidad  
540 Ventas  
600 Dirección de Relaciones Industriales  
610 Selección  
620 Jurídico  
630 Intendencia



## LOS PRESUPUESTOS Y LA RELACION EXISTENTE CON LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, no se conforma con identificar el área donde se origina la operación y la persona responsable de la mismas, sino que necesita conocer las operaciones realizadas coincidan con las previstas, para poder medir la eficiencia o deficiencia con que se trabaja en la empresa.

Para tener un mejor conocimiento de la eficiencia o deficiencia es necesario hacer una comparación entre los datos reales y los previstos.

No se recomienda hacer estas comparaciones con datos de ejercicios anteriores, sino que deben de ser datos previstos, ya que dicha comparación sería incorrecta, ya que desconocemos si los resultados que se obtuvieron en esos ejercicios fueron correctos, por tanto un sistema presupuestal es lo más adecuado; para esto, Cristobal Del Rio, define al presupuesto como "La Estimación Programada en forma Sistemática de las Condiciones de Operación y de los Resultados a obtener por un Organismo en un Periodo Determinado".

Así podemos decir que el presupuesto es un plan anticipado de las operaciones que se van a desarrollar en la empresa, en la actualidad es una necesidad para cualquier tipo de empresa.

Para la formulación de presupuestos se requiere de una tarea ardua, dejando a un lado la idea de que son estimaciones arbitrarias, realizadas por el Contador o Contralor de la Empresa, basándose en los datos sobre ventas que le pudiera presentar el Director de Ventas, en la actualidad es necesario un estudio cuidadoso realizado por personas especializadas en las distintas operaciones a presupuestar, para poder determinar cifras lo más correctas posibles.

Se recomienda que en la elaboración de los presupuestos se tenga la colaboración de todo el personal, aportando el mayor número de colaboradores para la formulación correcta de éstos. Así las cifras obtenidas representen los estandares a los cuales podemos llegar en el desarrollo normal de las operaciones de la empresa.

Requerimos de un sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, junto con el Sistema Presupuestal, que nos brindan la oportunidad de identificar claramente que las desviaciones obtenidas, que son ciertas pra poder definir la responsabilidad, por tanto, los presupuestos tienen un papel importante en la empresa.

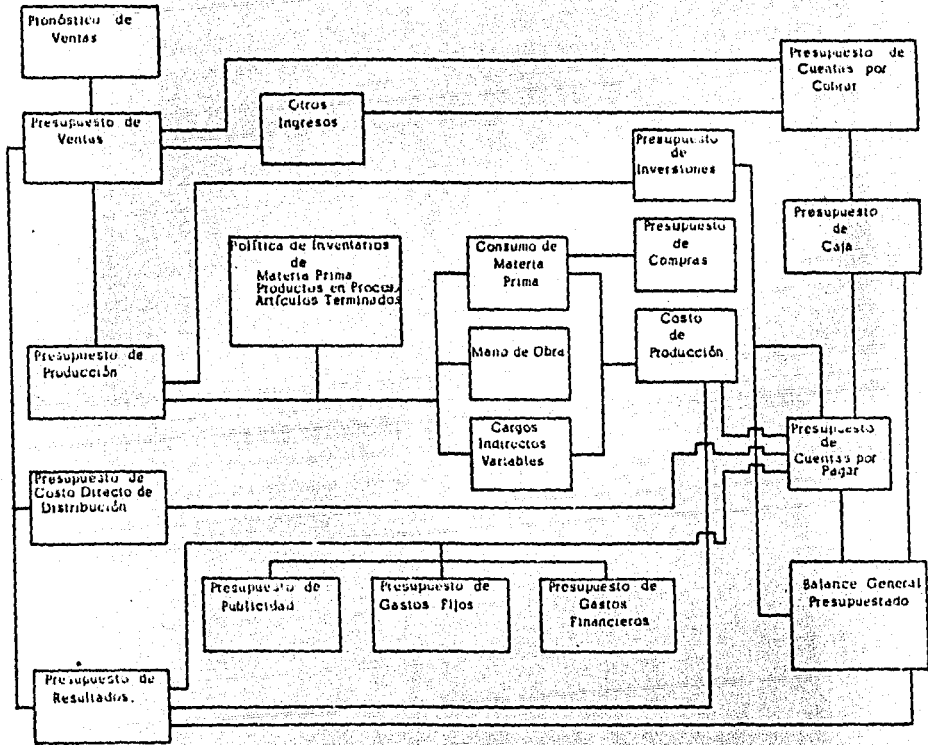
## INTEGRACION DEL PLAN PRESUPUESTAL

Los presupuestos, como ya se dijo, son programadas con acción definidos que asignan responsabilidades individuales debiendo fijar además, las épocas en que las actividades deben realizarse.

Desde el punto de vista de su naturaleza los presupuestos se dividen en: Presupuestos de Operación y Presupuestos Financieros. Los primeros abarcan los renglones de ingresos, costos y gastos y su combinación forma el Estado de Resultados Presupuestado, mientras que los segundos consisten en Presupuestos de Activo, Pasivo y Capital, los cuales forman el Balance General Presupuestado.

En el siguiente cuadro se muestra la clasificación que integra el plan presupuestal, así como la dependencia que existe entre los presupuestos de operación y los presupuestos financieros, estas clasificaciones no son limitativas, sino enunciativas ya que en cada empresa se presentarán necesidades y particularmente especiales.





Para la elaboración del Presupuesto de Operación se requiere que se realicen otros presupuestos auxiliares tales como:

- Presupuesto de Ventas
- Presupuesto de Costo Directo de Producción. este está integrado a su vez por:
  - . Presupuesto de Consumo de Materias Primas
  - . Presupuesto de Compras
  - . Presupuesto de Mano de Obra Directa
  - . Presupuesto de Cargos Indirectos
- Presupuestos de Gasto Directo de Distribución
- Presupuestos de Publicidad
- Presupuesto de Costos Fijos que Enmarca los Gastos de:
  - . Producción
  - . Ventas
  - . Administración
  - . Financieros

Los presupuestos Financieros se integran por:

- Presupuestos de Caja
- Presupuestos de Inversiones

## LOS PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Para la formulación de los presupuestos se deben atender en primer plano a las Areas de Responsabilidad en que se haya integrado la organización de la empresa, ya que son la base para el registro de la misma esto es, para poder comparar los datos presupuestales con los reales.

Se requiere para su preparación, la intervención del personal que integra el Area de Responsabilidad en la cual se va a presupuestar, indicando el último nivel del área, hasta el encargado de ésta, para poder conocer a fondo todas las operaciones y situaciones que afecten al presupuesto y no omitir datos que pueden modificarlo.

Es necesario, en esta cadena, que los datos que aporta el personal que interviene sea revisado por el Jefe Inmediato, o bien, por una persona especializada en la materia, con el propósito de obtener datos confiables que sirvan para la elaboración del presupuesto.

La codificación de las distintas partidas que integran el presupuesto de acuerdo al Catálogo de Cuentas, es indispensable para la obtención de la información deseada.

Una vez terminados los presupuestos de las Áreas, se debe turnar al Comité de Presupuestos para efectuar la coordinación y sumarización de éstos.

En estas condiciones el Comité de Presupuestos, tiene la posibilidad de elaborar el proyecto de presupuesto para la aprobación de la Dirección General, el que autorizado se convierte en el plan presupuestal definitivo.

#### REGISTROS CONTABLES

Para la formulación de un plan de acción y una política acertada a la Administración le es preciso disponer de una serie de datos estadísticos y de Contabilidad emanados de las operaciones internas de la empresa, estos se desprenden de una serie de registros y sus respectivos auxiliares.

Los Registros Contables deberán ser clasificados de acuerdo a la codificación de las Áreas de Responsabilidad, esto en virtud de que las Fuentes Proveedoras de datos son las mismas para la Contabilidad General y la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad. No obstante, su manejo será similar a los



procedimientos implantados en la empresa para llevar el control de las cuentas y subcuentas de Ingresos, Costos y Gastos.

Los registros manuales o mecanizados, nos daran los datos para la elaboración de la información a presentarse en los diferentes niveles de autoridad, misma que tiene la característica de partir de los resultados obtenidos en los niveles de una manera tal que adicionados estos a los subcuentas, se determina el resultado global en el nivel superior. Para cumplir con esto, los registros deben partir de lo particular a lo general.

## **CAPITULO CUARTO**

### **LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD COMO INSTRUMENTO DE CONTROL**

- . Comparación entre lo Presupuestado  
y lo Real.**
- . Determinación de las Desviaciones  
Obtenidas**
- . Información por Areas de  
Responsabilidad**

## COMPARACION ENTRE LO PRESUPUESTADO Y LO REAL

En la implantación de un sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, en una empresa trae como consecuencia el control de las operaciones mediante la comparación de los datos presupuestados con los reales para la obtención de las desviaciones, su investigación y finalmente la acción a tomar a efecto a corregirlas.

Para poder comparar los datos presupuestados y los reales, debemos aclarar que los presupuestados pueden ser fijos o flexibles, para lo cual damos una explicación de cada uno.

### PRESUPUESTOS FIJOS

Son aquellos que son elaborados considerando un sólo nivel de operaciones y cualquier aumento o disminución de éste, requiere un ajuste.

### PRESUPUESTOS FLEXIBLES

Estos son elaborados a distintos niveles de operación.

Para la comparación de las cifras presupuestadas y las reales, es necesario que se ajusten los presupuestos fijos al nivel de operación con que realmente se trabaja. En la empresa, para poder estar en condiciones de comparar las cifras a niveles iguales de operación.

Por el problema que representa el ajustar los presupuestos fijos, se recomienda que son flexibles para que los cambios de éstos formen parte de los presupuestos.

La compración se debe realizar cuidadosamente ya que las desviaciones que se obtengan son la base para exigir responsabilidad a los encargados de las áreas sobre el desempeño de sus funciones.

#### DETERMINACION DE LAS DESVIACIONES OBTENIDAS

Una vez conocidas las desviaciones habidas en las distintas áreas de la empresa, se hace necesario realizar una investigación de ésta, para poder conocer el motivo que las originó y estar en posibilidad de informar a la Dirección General, para que ésta determine las instrucciones necesarias para corregir las desviaciones obtenidas.

Para poder realizar una investigación correcta, se debe aprovechar los conocimientos de los directivos, acerca de las operaciones de la empresa, se necesita un entrenamiento adecuado para que puedan identificar los problemas y sus causas, lo que trae como ventaja la cooperación en la aplicación de acciones

correctivas, logrando en esta forma que las fricciones con el personal que se investiga sean mínimas.

Una vez investigadas las desviaciones, se esta en la posibilidad de elaborar los informes por área de responsabilidad, para dar a conocer a los distintos niveles los resultados obtenidos.

#### INFORMES POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Los informes que se dan a la organización son de gran importancia, ya que estos nos dan a conocer los resultados de las operaciones que realiza la empresa, ya que es el medio de comunicación con que cuentan los Directivos y los Subordinados y viceversa, sobre lo que se ha realizado en la empresa.

Los informes por Areas de Responsabilidad, se pueden definir como aquellos que muestran los resultados de las operaciones realizadas por la empresa en sus distintas Areas.

En su preparación los informes deben estar de acuerdo con las necesidades de información que se requiera en cada Área, ya que deben contener exclusivamente datos concernientes a la actuación de la misma.

Esta información debe formularse en una forma accesible para las personas encargadas del área, para que se evite confusiones en su lectura por la complejidad de su terminología y se le de una equívoca interpretación y por tanto se tomen medidas no pertinentes.

Se recomienda el uso de gráficas y cuadros, ya que se trata de un lenguaje abreviado que representa en forma objetiva la información.

Por lo que se refiere a la información que se presenta a la Dirección de la empresa, se debe tener en cuenta que es sencilla, clara y manual para que los directivos, en el mínimo de tiempo, se enteren del contenido de los informes, ya que si se presentan informes extensos, se presenta la posibilidad de que los directivos no lean los informes en su totalidad y no se consideren los puntos más importantes, y esto puede traer como consecuencia el desconocimiento de los problemas de la empresa.

Se recomienda hacer uso del Principio de Administración por Excepciones, que tiene por objeto enfocar la atención de la Dirección sobre las partidas que destacan, ya sea en beneficio o en perjuicio de la empresa, de tal forma que las desviaciones normales no sean necesarias su lectura, para que se concentre la atención exclusivamente en aquéllos que se puedan obtener beneficios.

El C.P. Fernando Vilchis, en su conferencia sobre Informes a la Dirección y a las Areas de Involucradas, en el Seminario de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, organizado por la National Association of Accountants, Capitulo de México, A. C. nos dice que "LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DE UN SISTEMA EFICAZ DE INFORMACION SON:"

OPORTUNIDAD

CLARIDAD

SENCILLEZ

BASE DE MEDIDA

ANALISIS DE VARIACIONES

OPORTUNIDAD

En cuanto a la oportunidad, más vale un informe 80% pulido, presentado a tiempo que un informe totalmente completo y analizado presentado después de que fue necesario para su decisión. A éste respecto es importante contar con una clasificación de información bien definida en cuanto a su periodicidad; es decir, es necesario definir los informes diarios, semanales, mensuales, trimestrales y anuales, en aspectos financieros y de operación y relacionarlos entre sí, así como precisar las fechas en que deben ser presentados.

## CLARIDAD

Por lo que se refiere a la claridad, es necesario que los informes presenten específicamente los conceptos a que se refieren. El contador debe adaptar y quizá eliminar su lenguaje técnico al dirigir su informe. El individuo no versado en la terminología técnica desestimará o quizá no prestará toda la atención que se debiera a un informe poco inteligible por sus términos correctos. En cambio, estará más dispuesto a atender las explicaciones que le sean proporcionadas en el lenguaje práctico y llano, que esté acostumbrado a emplear.

## SENCILLEZ

Se debe tener presente que los grandes volúmenes de cifras a veces crean efectos contrarios a los que debieran originar, porque cifras sin importancia son presentadas junto a otras que sí tienen trascendencia. Esto ocurre en los casos de análisis de cuentas de gastos que en realidad son superfluos, pues más benéfica es la comparación del gasto total con otra cifra que le sea significativa. También ocurre cuando se presentan cifras con centavos en que con presentar cientos o inclusive miles, bastaría.



## **BASE DE MEDIDA**

Con relación a la base de medida, como esbocé en el punto precedente, para ser más efectiva una responsabilidad y el informe acerca de ésta, es necesario proporcionar la base con la cual va a ser medida: presupuestos, cuotas de gastos, proporción de territorio que debe cubrirse, plazo de cumplimiento, etc.

## **ANALISIS DE VARIACIONES**

Por último, el informe se convierte en constructivo cuando interpreta las cifras obtenidas con respecto a la base de medida y proporciona conclusiones tanto con respecto a causas de fallas y aciertos como una relación a campos o pasos de acción futura.

La periodicidad con que se presenten los informes a los interesados, tiene que hacerse en atención a las necesidades del control interno existente en la empresa.

Es conveniente que la preparación de estos informes se efectúen con la misma periodicidad de los estados financieros que normalmente se preparan en la empresa. "Estados de Situación Financiera, de Origen de Aplicación de Recursos, etc..."

Los informes nos permiten que se finque la responsabilidad directa sobre los encargados de las áreas y además proporcionan las partidas sobre los cuales son responsables.

**CAPITULO QUINTO**

**. Caso Práctico**

## CASO PRACTICO

En el ejemplo que a continuación citaremos, se muestran los Reportes de la Compañía " X ", S.A., y se pretende mostrar la aplicación de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, dicha empresa cuenta con un sistema de Contabilidad Tradicional, y un Sistema General de Presupuestos, la adopción de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad obedeció a que se pretende calificar a cada una de las personas responsables de las diversas Areas con que cuenta la empresa.

Para tal efecto se tomaron los siguientes departamentos y secciones: Técnica, Comercial y Administrativa.

Iniciaremos el ejercicio con la presentación de una Gráfica de Organización Funcional por Areas de Responsabilidad, en la cual indicamos los niveles de autoridad, así como las Areas Técnicas, Comercial y Administrativa.

Con esto se pretende dar una idea de la organización que tiene la compañía y se excluye de la misma a los Accionistas y Consejo de Administración por ser niveles que no tienen responsabilidad en la ejecución de las actividades de la empresa.

En el anexo 2 se presenta el Estado de Resultados Presupuestado, en el cual se observa que la empresa elabora dos productos " A " y " B " y que se representan hasta la utilidad

bruta, y el total hasta la utilidad de operación, último renglón en que es posible, en condiciones normales, calificar la actuación de los ejecutivos.

El anexo 3 presenta el Presupuesto de Costo Total de Producción, en el que se enuncia la forma de presentación, y para el caso que se está tomando, que es el centro de costos de FUNDICION, el cual analizaremos totalmente y se excluye las cifras de los demás Centros de Costos, ya que se presentan en una sola cantidad total.

Igual que la anterior se presentan los anexos 4 y 5, que se refieren a los Gastos de Venta y Gastos de Administración.

El anexo 6, se refiere al Estado de Resultados Real, el cual lo presentamos en la misma forma que el Estado de Resultados Presupuestado.

El Estado de Resultados Comparativo lo presentamos en cifras totales en el anexo 7, y en el cual ya se determina la actuación de la Dirección General y la actuación global de las Áreas Técnicas, Comercial y Administrativa.

Presentamos en el anexo 8, un cuadro comparativo de Costos, del Centro de Costos de FUNDICION, que fue el que se tomó

como ejemplo, y en el cual se analizará la actuación del responsable de este departamento, considerando los aspectos positivos y negativos que se reflejan en las variaciones favorables y desfavorables de los conceptos de Gastos Controlables.

Los anexos 9 y 10 se presentan en la misma forma que el anterior, pero se refieren a los Centros de Ventas Nacionales y Crédito y Cobranzas, en los cuales determinamos la actuación de los responsables de dichas Areas.

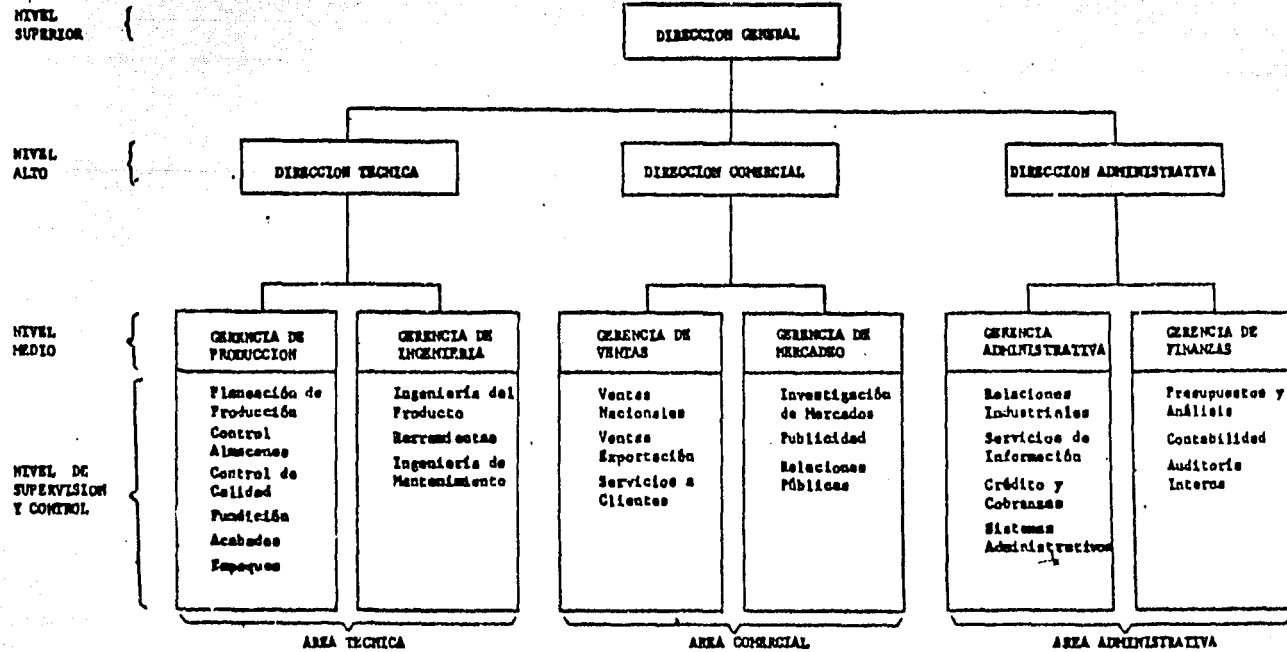
En el anexo 11 se muestra la Gráfica de las variaciones de Resultados de Operación y propiamente es donde se concentran las cifras de la actuación de los responsables de los niveles enunciados - Superior, Alto, Medio y de Supervisión y Control - .

Hasta aquí las cédulas presentadas constituyen el ejemplo; son en lo general estados numericos que dan valor a las actuaciones de las personas.

Con lo anterior, la Contabilidad por Areas de Responsabilidad cumplió con su objetivo de señalar de alguna manera las deficiencias y aciertos atribuibles a cada persona en cada nivel.

El paso siguiente consiste en investigar y evaluar las razones de tales efectos y lo más importante es establecer las acciones futuras a seguir.

En la Contabilidad Tradicional este proceso se puede realizar en un periodo más o menos largo, pero, en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, este proceso puede obtenerse en periodos tan cortos como se deseen, mensuales de preferencia. lo cual nos deja la opción de poder enmendar las desviaciones a tiempo para que no perjudiquen el funcionamiento de la empresa.





## COMPAÑIA "T", S.A.

## ESTADO DE RESULTADOS - PRESUPUESTO

PERIODO: de lo. de Enero al 31 de Diciembre de 1987

( miles de pesos )

	TOTAL	PRODUCTO "A"	PRODUCTO "B"
VENTAS	105,000	68,600	36,400
Costo Estándar	50,400	34,300	16,100
Variaciones de Producción			
COSTO DE LO VENDIDO	50,400	34,300	16,100
UTILIDAD BRUTA	54,600	34,300	20,300
Gastos de Venta	15,400		
Gastos de Administración	12,600		
GASTOS DE OPERACION	28,000		
UTILIDAD DE OPERACION	26,600		

COMPANIA T, S. A.

PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION

PERIODO: Del 1o. de Enero al 31 de Diciembre de 1967

(Miles de Pesos)

AREA: TECNICA

NOMBRE	TOTAL	PLANEACION DE PRODUCCION	CONTROL ALMACENES	CONTROL DE CALIDAD	FUNDICION	OTROS CENTROS PRODUCTIVOS	OTROS CENTROS DE SERVICIOS
MATERIA PRIMA	12,436				4,578	7,858	
MARO DE OBRA DIRECTA	9,705				2,975	6,730	
COSTO PRIMO	22,142				7,553	14,589	
ASIGNACION DE CARGOS INDIRECTOS							
Sueldos-Ejecutivos	3,326						
Sueldos-Empleados	2,324				224		
Comisiones						66	
Salarios-Indirectos	442					14	
Tiempo-Retra	259					70	
Tiempo no Productivo	332					26	
Gratificaciones	568					69	
Incentivos	162					28	
Otros Beneficios	102					136	
Seguro Social	461					724	
Materiales Indirectos	4,215					594	
Herramientas y Utiles	1,812				1,171		
Mantenimiento	2,820				748		
Luz y Fuerza	1,008				21		
Comunicaciones	109					554	
Gastos de Viaje y Representacion	199						
Otros Servicios Comprados	958						
GASTOS CONTROLABLES	19,247				4,673		
Depreciacion	6,042				1,435		
Amortizacion							
Impuestos y Derechos	129				15		
Seguros y Pólizas	315				204		
Cargos no Controlables	405						
GASTOS NO CONTROLABLES	9,691				1,655		
TOTAL CARGOS INDIRECTOS	28,938	1,016	2,082	2,976	6,328	8,596	7,339
TOTAL COSTO PRODUCCION	51,080	1,016	2,082	2,976	13,881	23,185	7,339

COMPANIA "T", S. A.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

PERIODO: Del 1o. de Enero al 31 de Diciembre de 1987

(Miles de Pesos)

AREA: COMERCIAL

CONCEPTO	TOTAL	VENTAS NACIONALES	OTROS CENTROS DE VENTAS	OTROS CENTROS DE MERCADO
Sueldos-Ejecutivos	1,856	596		
Sueldos-Empleados	1,133	428		
Comisiones	122	518		
Salarios-Indirectos				
Tiempo Extra	106	46		
Tiempo no Productivo				
Gratificaciones	542	178		
Incentivos	519	392		
Otros Beneficios	307	102		
Seguro Social	272	86		
Materiales Indirectos	-			
Herramientas y Utilies	991	164		
Mantenimiento	644	101		
Luz y Fuerza	85	31		
Comunicaciones	160	26		
Gastos de Viaje y Representación	1,011	239		
Otros Servicios Comprados	3,206	97		
<b>GASTOS CONTROLABLES</b>	<b>11,554</b>	<b>2,985</b>		
Depreciación	104			
Amortización				
Impuestos y Derechos	3,654	1,268		
Seguros y Fianzas	88	8		
Otros no Controlables				
<b>GASTOS NO CONTROLABLES</b>	<b>3,846</b>	<b>1,277</b>		
<b>TOTAL CARGOS</b>	<b>15,400</b>	<b>4,262</b>	<b>1,659</b>	<b>9,479</b>

COMPANIA "T", S. A.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

PERIODO: Del 1o. de Enero al 31 de Diciembre de 1967

(Miles de Pesos)

AREA: ADMINISTRATIVA

NO M B R E	T O T A L	R E L A C I O N E S	S E R V I C I O S D E	C R E D I T O Y	S I S T E M A S	O T R O S C E N T R O S
		I N D U S T R I A L E S	I N F O R M A C I O N	C O B R A N Z A S	A D M I N I S T R A T I V O S	D E F I N A N Z A S
Sueldos-Ejecutivos	1,708			196		
Sueldos-Empleados	4,074			509		
Comisiones	01			01		
Salarios-Indirectos						
Tiempo Extra	721			63		
Tiempo no Productivo						
Gratificaciones	826			98		
Incentivos						
Otros Beneficios	357			56		
Seguro Social	277			46		
Materiales Indirectos						
Herramientas y Utiles	675			102		
Mantenimiento	138			25		
Luz y Fuerza	165			21		
Comunicaciones	319			108		
Gastos de Viaje y Representación	505			112		
Otros Servicios Comprados	1,935			238		
<b>GASTOS CONTROLABLES</b>	<b>11,862</b>			<b>1,663</b>		
Depreciación	192			25		
Amortización	25					
Impuestos y Derechos						
Seguros y PIANZAS	179			49		
Otros no Controlables	351			46		
<b>GASTOS NO CONTROLABLES</b>	<b>788</b>			<b>122</b>		
<b>TOTAL CARGOS</b>	<b>12,650</b>	<b>1,418</b>	<b>2,405</b>	<b>1,775</b>	<b>1,096</b>	<b>5,905</b>

COMPANIA T S. A.

ESTADO DE RESULTADOS - REAL

PERIODO: de lo. de Enero al 31 de Diciembre de 1967

( miles de pesos )

	TOTAL	PRODUCTO "A"	PRODUCTO "B"
VENTAS	102,788	11,607	31,181
Costo Estandar	49,272	35,804	13,746
Variaciones de Produccion	1,578	756	822
COSTO DE LO VENDIDO	50,849	36,560	14,570
UTILIDAD BRUTA	51,939	35,048	16,611
Gastos de Venta	19,351		
Gastos de Administracion	12,558		
GASTOS DE OPERACION	31,909		
UTILIDAD DE OPERACION	20,030		

## COMPANIA "T" S. A.

## ESTADO DE RESULTADOS - COMPARATIVO

PERIODO: de lo. de Enero al 31 de Diciembre de 1967

( miles de pesos )

	R E A L	PRESUPUESTO	VARIACION PAYORABLE (Desfavorable)
VENTAS	102,788	105,000	(2,212)
Costo Estándar	49,272	50,400	1,128
Variaciones de Producción	1,578		(1,578)
COSTO DE LO VENDIDO	50,849	50,400	(449)
UTILIDAD BRUTA	51,939	54,600	(2,661)
Gastos de Venta	19,351	15,400	(3,951)
Gastos de Administración	12,558	12,600	42
GASTOS DE OPERACION	31,909	28,000	(3,909)
UTILIDAD DE OPERACION	20,030	26,600	(6,570)
RESUMEN DE VARIACIONES			
AREA TECNICA			
Variaciones de Producción		(1,578)	
AREA COMERCIAL			
Variaciones de Ventas	(2,212)		
Variaciones de Costo Estándar	1,128		
Variaciones de Gastos de Venta	(3,951)	(5,034)	
AREA ADMINISTRATIVA			
Variaciones de Gastos de Administración		42	
T O T A L		(6,570)	

COMPANIA "F", S. A.

REPORTE COMPARATIVO DE COSTOS

( Miles de Pesos )

AREA: TECNICA  
CENTRO: FUNDICION

PERIODO DE: Enero to.  
A: Diciembre 31 1987

NOMBRE	REAL	PRESUPUESTO	VARIABLE FAVORABLE (Desfavorable)
MATERIA PRIMA	4,771	4,578	(193)
MANO DE OBRA DIRECTA	2,915	2,975	60
<b>COSTO PRIMO</b>	<b>7,686</b>	<b>7,553</b>	<b>(133)</b>
<b>ASIGNACION DE CARGOS INDIRECTOS</b>			
Sueldos-Ejecutivos			
Sueldos-Empleados	304	224	(80)
Comisiones			
Salarios-Indirectos	113	66	(48)
Tiempo Extra	108	14	(94)
Tiempo no Productivo	158	70	(88)
Gratificaciones	104	84	(20)
Incentivos	24	64	41
Otros Beneficios	18	28	10
Seguro Social	172	196	24
Materiales Indirectos	970	724	(246)
Herramientas y Utiles	767	594	(174)
Mantenimiento	1,404	1,131	(273)
Luz y Fuerza	714	798	84
Comunicaciones	15	21	6
Gastos de Viajes y Representación	45		(45)
Otros Servicios Comprados	711	659	(52)
<b>GASTOS CONTROLABLES</b>	<b>5,628</b>	<b>3,673</b>	<b>(955)</b>
Depreciación	1,441	1,435	(6)
Amortización			
Impuestos y Derechos	22	15	(7)
Seguros y Pólizas	227	204	(22)
Otros no Controlables			
<b>CARGOS NO CONTROLABLES</b>	<b>1,690</b>	<b>1,654</b>	<b>(36)</b>
<b>TOTAL CARGOS INDIRECTOS</b>	<b>7,318</b>	<b>6,328</b>	<b>(990)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15,004</b>	<b>13,881</b>	<b>(1,123)</b>
		<b>CONTROLABLE</b>	<b>NO CONTROLABLE</b>
<b>RESUMEN DE VARIACIONES</b>			
Materia Prima			(193)
Mano de Obra		60	
Cargos Indirectos		(955)	(35)
		(895)	(228)

COMPANIA "T", S. A.

REPORTE COMPARATIVO DE GASTOS

( Miles de Pesos )

AREA: COMERCIAL  
CENTRO: VENTAS NACIONALES

PERIODO DE: Enero 1o.  
A: Diciembre 31 1987

NOMBRE	REAL	PRESUPUESTO	VARIABLE FAVORABLE (Desfavorable)
Sueldos-Ejecutivos	596	596	
Sueldos-Empleados	454	428	(25)
Comisiones	501	510	11
Salarios-Indirectos			
Tiempo Extra	81	46	(35)
Tiempo no Productivo			
Gratificaciones	174	170	4
Incentivos	339	392	53
Otros Beneficios	102	102	
Seguro Social	69	66	(3)
Materiales Indirectos			
Herramientas y Utiles	188	164	(24)
Mantenimiento	137	101	(36)
Luz y Fuerza	25	31	6
Comunicaciones	36	27	(10)
Gastos de Viajes y Representación	294	239	(55)
Otros Servicios Comprados	109	97	(13)
<b>GASTOS CONTROLABLES</b>	<b>3,105</b>	<b>2,985</b>	<b>(120)</b>
Depreciación			
Amortización			
Impuestos y Derechos	1,252	1,268	17
Seguros y Pólizas	62	0	(53)
Otros no Controlables	39		(39)
<b>CARGOS NO CONTROLABLES</b>	<b>1,352</b>	<b>1,277</b>	<b>(75)</b>
<b>TOTAL CARGOS</b>	<b>4,458</b>	<b>4,262</b>	<b>(196)</b>
<b>RESUMEN DE VARIACIONES</b>		<b>CONTROLABLE</b>	<b>NO CONTROLABLE</b>
Reducción Total Volumen Ventas	(2,212)		
Reducción del Costo Estándar	1,128		
Variación Neta en Volumen	(1,084)		
Variación del Centro Ventas Exportación	(395)		
Variación del Centro Ventas Racionales	(689)	(689)	
	(1,084)	(120)	(196)
Variación en Gastos		(809)	(196)



COMPANIA "T", S. A.

REPORTE COMPARATIVO DE GASTOS

( Miles de Pesos )

AREA: ADMINISTRATIVA  
CENTRO: CREDITO Y COBRANZAS

PERIODO DE: Enero to.  
A: Diciembre 31 1987

NOMBRE	REAL	PRESUPUESTO	VARIABLE FAVORABLE (Desfavorable)
Sueldos-Ejecutivos	196	196	
Sueldos-Empleados	112	504	92
Comisiones	56	84	28
Salarios-Indirectos			
Tiempo Extra	4	63	59
Tiempo no Productivo			
Gratificaciones	70	98	28
Incentivos			
Otros Beneficios	56	56	
Seguro Social	46	46	
Materiales Indirectos			
Herramientas y Utiles	60	102	42
Mantenimiento	34	25	(8)
Luz y Fuerza	21	21	
Comunicaciones	134	108	(27)
Gastos de Viajes y Representación	50	112	62
Otros Servicios Comprados	112	238	126
<b>GASTOS CONTROLABLES</b>	<b>1,252</b>	<b>1,653</b>	<b>402</b>
Depreciación	25	25	
Amortización			
Impuestos y Derechos			
Seguros y Fianzas	24	49	25
Otros no Controlables	67	48	(20)
<b>CARGOS NO CONTROLABLES</b>	<b>116</b>	<b>122</b>	<b>5</b>
<b>TOTAL CARGOS</b>	<b>1,368</b>	<b>1,775</b>	<b>407</b>

# ANÁLISIS-CON FALLAS-DE ORIGEN

ANEXO 11

DIRECCION GENERAL  
(6.970)

1 DIRECCION TECNICA (1)  
(2.309)

2 DIRECCION GENERAL  
(5.031)

3 DIRECCION ADMINISTRATIVA  
(42)

CENTRO NOMBRE	VARIACION	
	Controlable	No Controlable
GERENCIA DE PRODUCCION	(998)	(515)
Planificación de Producción	(59)	(43)
Control de Almacén	99	(85)
Control de Calidad	115	(80)
PUBLICIDAD	895	(278)
Acabados	(130)	20
Empaques	(129)	(98)

CENTRO NOMBRE	VARIACION	
	Controlable	No Controlable
GERENCIA DE INGENIERIA	(28)	(11)
Ingeniería del Producto	15	(13)
Herramientas	(22)	(8)
Ingeniería de Mantenimiento	(17)	(24)

CENTRO NOMBRE	VARIACION	
	Controlable	No Controlable
GERENCIA DE VENTAS	(2.381)	(1.298)
VENTAS NACIONALES	(809)	(196)
Ventas Reportación	(703)	(561)
Servicios a Clientes	(529)	(540)

CENTRO NOMBRE	VARIACION	
	Controlable	No Controlable
GERENCIA DE MERCADO	(1.056)	(800)
Investigación de Mercados	11	(379)
Publicidad	(822)	(116)
Relaciones Públicas	(125)	(184)

CENTRO NOMBRE	VARIACION	
	Controlable	No Controlable
GERENCIA ADMINISTRATIVA	116	17
Relaciones Industriales	(242)	(13)
Servicios de Información	(35)	13
CREDITO Y COBRANZAS	402	6
Sistemas Administrativos	(10)	11

CENTRO NOMBRE	VARIACION	
	Controlable	No Controlable
GERENCIA DE FINANZAS	(73)	(18)
Presupuestos y Análisis	(11)	(50)
Contabilidad	(53)	3
Auditoría Interna	(8)	(11)

( Miles de Pesos )      ( Pesos )  
 Variaciones favorables      000  
 Variaciones desfavorables      (-000)

(1) Cifras tomadas del anexo 7  
 (2) Cifras tomadas del anexo 8  
 (3) Cifras tomadas del anexo 9  
 (4) Cifras tomadas del anexo 10

DIRECCION GENERAL  
(4,370)

1 DIRECCION TECNICA (1)  
(2,209)

2 DIRECCION GENERAL  
(5,038)

3 DIRECCION ADMINISTRATIVA  
42

CENTRO NOMBRE	VARIACION	
	Controlable	No Controlable
GERENCIA DE PRODUCCION	(998)	(515)
Planearcion de Produccion	(59)	(13)
Control de Almacen	99	(85)
Control de Calidad	115	(80)
FUNDICION	895	(228)
Acabados	(130)	20
Empaques	(129)	(98)

CENTRO NOMBRE	VARIACION	
	Controlable	No Controlable
GERENCIA DE INGENIERIA	(28)	(81)
Ingenieria del Producto	15	(13)
Herramientas	(22)	(8)
Ingenieria de Mantenimiento	(17)	(21)

CENTRO NOMBRE	VARIACION	
	Controlable	No Controlable
GERENCIA DE VENTAS	(2,041)	(1,228)
VENTAS NACIONALES	(809)	(124)
Ventas Exportacion	(703)	(561)
Servicios a Clientes	(529)	(543)

CENTRO NOMBRE	VARIACION	
	Controlable	No Controlable
GERENCIA DE MERCADO	(1,056)	(640)
Investigacion de Mercados	11	(379)
Publicidad	(982)	(116)
Relaciones Publicas	(125)	(144)

CENTRO NOMBRE	VARIACION	
	Controlable	No Controlable
GERENCIA ADMINISTRATIVA	116	17
Relaciones Industriales	(24)	(13)
Servicios de Informacion	(39)	13
CREDITO Y COBRANZAS	402	6
Sistemas Administrativos	(10)	11

CENTRO NOMBRE	VARIACION	
	Controlable	No Controlable
GERENCIA DE FINANZAS	(73)	(18)
Presupuestos y Analisis	(11)	(10)
Contabilidad	(53)	3
Auditoria Interna	(8)	(11)

( Miles de Pesos ) ( Setos )

Variaciones favorables 000  
Variaciones desfavorables (-000)

(1) Cifras tomadas del anexo 7  
(2) Cifras tomadas del anexo 8  
(3) Cifras tomadas del anexo 9  
(4) Cifras tomadas del anexo 10

**CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

En la Administración de las Empresas, la organización, es necesaria dentro de estas, para poder desarrollar las políticas planteadas, así como la Autoridad y Responsabilidad.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es un sistema que resulta del avance en el campo Administrativo-Contable, ya que su objetivo primordial es responsabilizar a los encargados de las operaciones, sobre los resultados obtenidos.

Estos resultados y la información obtenida son una herramienta para la toma de decisiones.

Es fundamental para implantar un Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, contar con un organigrama de la empresa y de las funciones que realizan en las Areas de la empresa.

Pero de ninguna manera se debe considerar como una solución que permita eliminar las deficiencias encontradas por los responsables de la Administración de la Empresa. Pero si nos permite evaluar objetivamente su actuación para el desarrollo de las disposiciones positivas y evitar el incremento de las negativas.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

También se necesita contar con un Sistema Presupuestal, para el logro de los objetivos fundamentales de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad. Una vez obtenidos estos objetivos, obtendremos una información que nos permita establecer una comunicación entre los diferentes niveles de la Administración, destacando entre otros los que se derivan del control Presupuestal con relación a los resultados realmente obtenidos y los inicialmente previstos.

**BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFIA

1. Anzures Maximino.- Contabilidad General
2. Seminario de Contabilidad por Areas de Responsabilidad. N. A. A. Capitulo de México, A.C.
3. Fayol Henry.- Administración Industrial y General
4. Koontz y O'Donell.- Curso de Administración Moderna Principios de Dirección de Empresas.
5. Varios Autores.- Contabilidad por Areas de Responsabilidad
6. George Terry.- Principios de Administración
7. Cristobal del Rio.- Contabilidad de Costos
8. A. Ortega Pérez de León.- Contabilidad de Costos
9. Agustín Reyes Ponce.- Administración de Empresas