

36
A.C.

Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA IMPLANTACION
DE 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 N
MARIA ARACELI PEDRAZA ORTEGA
SANDRA FELICITAS CONCHA RADILLO

DIRECTOR DEL SEMINARIO: C. P. MIGUEL ARGUMEDO REYES

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1992



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

ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA IMPLANTACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

I N T R O D U C C I O N.....1

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

1.1	GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD.....	4
1.2	DEFINICION DE CONTABILIDAD.....	5
1.3	OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD.....	6
1.4	PROCESO CONTABLE.....	7
1.5	ESPECIALIDADES DE LA CONTABILIDAD.....	9

CAPITULO II

PRESUPUESTOS

2.1	GENERALIDADES SOBRE LOS PRESUPUESTOS.....	12
2.2	CONCEPTO DE PRESUPUESTOS.....	13
2.3	CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	14
2.4	PRINCIPIOS DE LA TECNICA PRESUPUESTAL.....	17

CAPITULO III

LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

3.1	ANTECEDENTES DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	20
-----	--	----

3.2	DEFINICION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	22
3.3	DEFINICION DE AREA DE RESPONSABILIDAD.....	24
3.4	CLASIFICACION DE LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	25
3.5	OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	27
3.6	CARACTERISTICAS DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	28
3.7	PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	30
3.8	PRESUPUESTOS QUE SE ELABORAN EN LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	34
3.9	APLICACION DE LOS COSTOS EN LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	38

CAPITULO IV

IMPLANTACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

4.1	QUIÉN PUEDE IMPLANTAR LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	41
4.2	ELEMENTOS BASICOS QUE SE REQUIEREN PARA LA IMPLANTACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	42
4.3	ELABORACION DE UN ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	43
4.4	ELABORACION DE UN CATALOGO DE CUENTAS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	46
4.5	MANUALES DE ORGANIZACION QUE APOYAN A LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	52

4.6	MÉTODOS DE DETERMINACION DE LA VARIABILIDAD DE LOS COSTOS.....	54
4.7	PRESUPUESTOS FLEXIBLES.....	59
4.8	ASPECTOS GENERALES DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD PARA LA APLICACION DE LOS COSTOS Y GASTOS, EN LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	65
4.9	COMITE DE PRESUPUESTOS.....	69
4.10	PROCESO DE IMPLANTACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	70

CAPITULO V

INFORMES DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

5.1	INFORMES DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	73
5.2	OBJETIVOS DE LOS INFORMES INTERNOS DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	75
5.3	CARACTERISTICAS ESENCIALES DE LOS INFORMES.....	76
5.4	FORMATO BASICO DE LOS INFORMES DE DESEMPEÑO.....	76
5.5	LOS INFORMES DE DESEMPEÑO EN LOS DIFERENTES NIVELES JERARQUICOS.....	81
5.6	ANALISIS DE LAS VARIACIONES DE LOS INFORMES INTERNOS COMPARADOS CON LOS PRESUPUESTADOS.....	83

C O N C L U S I O N E S.....87

G L O S A R I O90

B I B L I O G R A F I A.....90

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

Las técnicas contables y los adelantos tecnológicos que han surgido en los últimos años han incrementado el campo de actuación de la Contaduría, ya que en la actualidad la información que se presenta por medio de la misma además de mostrar los datos históricos permite planear, organizar y controlar las operaciones y estructura de un ente económico para lograr una armonía en el seguimiento del objetivo de la misma.

En lo que se refiere a métodos mejorados de organización su objetivo ha sido el obtener una mayor eficiencia en la utilización de las habilidades individuales, al mismo tiempo que una mejor coordinación de esfuerzos separados hacia una meta común, por lo tanto la contabilidad es uno de los implementos útiles con el que cuenta la organización moderna para hacer que dichos métodos operen.

La administración de un ente económico requiere del constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas; una de las técnicas contables enfocada a la administración es la Contabilidad por áreas de responsabilidad que en base a los presupuestos y otros elementos como son el catálogo de cuentas y el organigrama por áreas de responsabilidad, permiten la asignación de responsabilidades a los diferentes niveles y áreas obteniendo como resultado una evaluación del desempeño realizado por los integrantes de los mismos.

Todo lo anterior nos lleva a que la Contabilidad por áreas de responsabilidad puede ser de aplicación útil a muchas empresas por que reconoce y apoya los principios generales de organización, siendo su principal objetivo el relacionar los resultados obtenidos con los diversos ejecutivos responsables de la ejecución de los mismos.

El propósito de la presente investigación es resaltar la importancia de la Contabilidad por áreas de responsabilidad como parte integrante del vasto proceso administrativo, enfatizando sus aplicaciones conceptuales y prácticas en el terreno de toma de decisiones, planificación y control.

Esta investigación ha sido desarrollada teniendo en cuenta, como objetivo principal, los elementos que se requieren para la implantación de la contabilidad por áreas de responsabilidad y el manejo de los mismos, ya que por medio de estos elementos se determina lo que se va hacer, cómo se va hacer y, sobre todo, quién es el responsable del área a la cual se le asignó determinada función.

La Contabilidad por áreas de responsabilidad funciona como el centro del cerebro de un ente económico, y como tal, razona y comunica, por lo cual la formación profesional del Licenciado en Contaduría es fundamental, ya que de él será la responsabilidad de emitir la información adecuada y oportuna para llevar a cabo la planeación, organización y control de la misma.

El enfoque de los presupuestos aplicados a la Contabilidad por Áreas de responsabilidad que daremos dentro de la presente investigación se hará con base en los presupuestos flexibles, así como los métodos para su implantación, puesto que dentro del desarrollo mostraremos, el proceso de elaboración de los mismos y los alcances que facilitan a la administración el control y reducción de los costos y gastos, así como los métodos que se emplean para su aplicación.

El control de los costos y gastos dentro de un ente económico puede permitir una mejor planeación a futuro, así como un control de las operaciones cotidianas de la empresa. Pero será necesario que los objetivos del ente económico hayan sido claramente establecidos y la organización de la empresa sea la adecuada.

El presentar una gráfica u organigrama de acorde a las prácticas y procedimientos que se siguen dentro del ente económico, además de identificar claramente los diferentes niveles de responsabilidad, acompañada de un instructivo que señale claramente las responsabilidades de todos y cada uno de los puestos y personas que forman parte de la organización, permitirá establecer un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, y por lo tanto, el surgimiento de elementos clave de la misma, los cuales se explicarán más profundamente en el desarrollo de la presente investigación.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

La primera revolución que transformó la economía humana dio al hombre el control sobre su propio abastecimiento de alimentos. El hombre comenzó a sembrar, a cultivar y a mejorar por selección algunas yerbas, raíces y arbustos comestibles. Y, también, logró domesticar y unir firmemente a su persona a ciertas especies de animales, en correspondencia a los forrajes que les podía ofrecer, a la protección que estaba en condiciones de darles y a la providencia que representaba para ellos.

Todo esto implica la existencia de cierta organización social para coordinar y controlar las actividades de la comunidad, así como una división de trabajo y una especialización en el mismo, que durante su desarrollo produjo lo que se conociera como excedente económico, que va a dar como resultado el intercambio y en consecuencia las transacciones económicas.

Anteriormente la Contabilidad se aplicaba de una manera empírica, ya que desde los inicios de la humanidad surge la necesidad de poder interpretar sus transacciones económicas de una forma representativa de acuerdo a su época de desarrollo, de ahí que los fenicios, babilonios y egipcios, que desarrollaran el comercio marítimo, tuvieran que llevar exacta la cuenta de las mercaderías vendidas, también dentro de la cultura romana, los

romanos estaban obligados por ley a mantener registros de sus operaciones comerciales y a levantar un inventario anual de las propiedades del imperio para el registro de bienes patrimoniales no monetarios, dicha ley la implanto Carlo Magno.

Se puede decir, que el origen de la Contabilidad surge básicamente con el excedente económico y la necesidad de control de abastecimiento a la misma comunidad que lo origina o el trueque con otras. Su formación como técnica aparece en el año de 1494 en Venecia, donde el Fray Lucas Paciolo publicó un estudio sobre las matemáticas, que contemplaba un punto relacionado a la Contabilidad; recién entonces surge en Génova, Venecia y Florencia la Teneduría de libros por partida doble, formalizándose con el transcurso del tiempo.

A partir de la segunda mitad del siglo XVIII, el desarrollo económico de la humanidad fue complejo, ya que implicó avances tecnológicos, científicos y económicos de suma importancia, los cuales modificaron la estructura de las organizaciones sociales con un alto grado de sofisticación, dando como consecuencia la especialización de la Contabilidad rigiéndose por principios, reglas, criterios, postulados, normas, pronunciamientos, procedimientos, métodos, técnicas, instrumentos y cierta terminología que ha hecho complejo su estudio.

1.2 DEFINICION DE CONTABILIDAD.

"La Contabilidad es un procedimiento sistematizado que tiene por objeto el registro constante, ordenado y cronológico de las

operaciones que realiza un negocio, así como de la presentación y análisis de la situación financiera del mismo; por tanto, la Contabilidad es un relato cuantificado de todas las transacciones efectuadas, constituye para la empresa una historia detallada de sus negocios con todos los datos y elementos que los componen".

1.3 OBJETIVOS

El objetivo primordial de la Contabilidad es la obtención de la información financiera de uso interno y externo

Según el Boletín Al párrafo 4, de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, nos dice que el objetivo principal de la Contabilidad es:

Producir información contable que sea útil para los diferentes intereses representados, la Contabilidad adopta el criterio de equidad para dichos intereses. Dicho criterio está sustentado en una base de objetividad y veracidad razonables.

Además, no solamente el registro de las operaciones es el objeto de la Contabilidad, pues ésta también se ocupa de determinar la situación financiera de la empresa e interpretarla, así como del control de la misma y la custodia de los bienes que esta tiene, de manera que se obtengan conclusiones que sean verdadera guía para las actividades futuras. La Contabilidad establece cómo ha sido el desarrollo de las operaciones celebradas, explicando y señalando el momento en que se efectuaron, los valores afectados, las personas que intervinieron

/ el resultado obtenido, precisando también la consecuencia de los movimientos a través de la presentación de estados que indican cómo se encuentra el ente económico y por qué se halla en determinada posición; muestra el hecho y explica su origen.

1.4 PROCESO CONTABLE

El ciclo contable es un sistema que tiene por objeto registrar las actividades financieras de manera comprensible y ordenada para poder resumir y exponer cuantitativamente los acontecimientos económicos que afectan a una entidad determinada.

EL PROCESO CONTABLE

El Proceso Contable surge de la aplicación del método científico a la obtención de los objetivos de la Contaduría, éste ha sido definido como: "El conjunto de fases por medio de las cuales la Contaduría obtiene y comprueba la información financiera."

Por lo anterior, podemos concretar que la Contabilidad hace uso de las fases del Proceso Contable para obtener información financiera y la Auditoría sigue las mismas etapas para comprobar la razonabilidad del producto de la Contabilidad.

Las fases que lo integran son:

1. Sistematización.

2. Valuación.

3. Procedimiento.

4. Evaluación.

5. Información.

A continuación se explican cada una de ellas en su orden correspondiente:

Fase de Sistematización:

Según la magnitud del ente económico se establecerá un sistema adecuado que permita satisfacer las necesidades de información financiera.

Fase de Valuación:

Derivado de la celebración de transacciones financieras del ente económico se procederán a cuantificar en unidades monetarias los derechos y obligaciones adquiridos en las mismas.

Fase de Procesamiento:

Los datos captados son clasificados, registrados, calculados y sintetizados para la obtención de información necesaria que sirva en la elaboración de Estados Financieros básicos.

Fase de Evaluación:

Analiza e interpreta los efectos de transacciones celebradas por el ente económico mediante el reflejo de los informes de su situación financiera.

Fase de Información:

De acuerdo con la evaluación resultante se procederá a comunicar la situación financiera y las medidas correctivas que habrán de tomarse.

1.5 ESPECIALIDADES DE LA CONTABILIDAD

1. En función a la actividad del ente económico:

- A. Contabilidad Comercial: compra venta de mercancías.
- B. Contabilidad Industrial: adquiere y transforma materia prima obteniendo un producto terminado.
- C. Contabilidad Gubernamental: aplicada en dependencias de gobierno federales y estatales.
- D. Contabilidad de entidades sin fines de lucro: es aquella que se aplica en entidades que persiguen un beneficio social no de lucro.
- E. Contabilidad Bancaria: se establece en instituciones de crédito y organizaciones auxiliares.
- F. Contabilidad en Industrias Extractivas: aplicada en entidades dedicadas a la explotación de recursos no renovables.
- G. Otras especialidades de la Contabilidad: aplicada en las ramas de seguros, ganaderas, de hospitales, etc.

2. En función a los usuarios del ente económico:

- A. Contabilidad Financiera: presenta información de carácter general sobre la entidad económica mediante Estados Financieros que son útiles a personas externas como son, clientes, instituciones bancarias, proveedores, organismos reguladores y de gobierno, etc. Además su aplicación se basa en los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, los cuales norman el criterio para el tratamiento que se debe dar a los conceptos que integran los estados financieros, con la finalidad de unificar el criterio para su interpretación.

- B. Contabilidad Administrativa: se enfoca al suministro de datos para usos internos por parte de la administración superior, no se rige por los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, enfatiza relevancia y flexibilidad en las cifras, es un sistema de información al servicio de la administración destinada a facilitar sus funciones de planeación y control así como la toma de decisiones.

La presente investigación se enfoca a la Contabilidad administrativa, ya que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es una técnica derivada de la misma, por medio de esta se identifica, mide, acumula, analiza, prepara, interpreta y comunica la información que ayuda a los ejecutivos a cumplir con los objetivos organizacionales.

Para el desarrollo de la Contabilidad por áreas de responsabilidad, es necesario el manejo y control de los presupuestos, ya que son una de las herramientas principales para la implantación de la Contabilidad por áreas de responsabilidad, por lo tanto, se tratarán en el siguiente capítulo para poder determinar qué utilidad tienen estos en la misma.

CAPITULO I I

PRESUPUESTOS

2.1 GENERALIDADES SOBRE LOS PRESUPUESTOS

Los Presupuestos datan de épocas inmemoriales debido a que el hombre se ha visto motivado por la incertidumbre de conocer resultados a futuro, siempre tomando en consideración la recopilación de datos anteriores del suceso a conocer.

Sin embargo, es hasta el siglo XVIII cuando aparece formalmente el Presupuesto en Inglaterra, como un documento de carácter gubernamental, que contaba con las características elementales de un estado de cuenta de tipo comparativo, en el cual se presentaban los gastos correspondientes al año anterior, los estimados para el año subsecuente y una serie de sugerencias basadas en programas de impuestos y su forma de aplicación. Esta información era presentada al Parlamento anualmente.

A partir del año de 1820 fueron adoptados sistemas de presupuestos en varios países europeos como consecuencia de su implantación en Francia.

Estados Unidos en 1821 utiliza este sistema dándolo a conocer como Ley del Presupuesto Nacional.

En 1930 en Ginebra, Suiza, se da a conocer a través del Primer Simposio Internacional.

En 1946 en Estados Unidos aparece el Presupuesto por Programas a través del Departamento de Marina, más tarde surge en el Departamento de Defensa un sistema de planeación por programa y presupuesto; posteriormente se origina el Presupuesto base cero (fracasando dicho sistema). No es sino hasta el año de 1970 cuando surge ya con éxito en Texas, E.U., el Presupuesto Base Cero.

2.2 CONCEPTO DE PRESUPUESTOS

El concepto de "Presupuesto" proviene de las voces latinas *pre* que significa: antes, y *fictus* que significa hecho. En consecuencia el Presupuesto significa "antes de los hechos".

Entre otras definiciones tenemos las siguientes:

1. Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española: "Cómputo anticipado de los costos de una obra, también de los gastos y rentas de un hospital, ayuntamiento u otro cuerpo, y aun de los generales de un estado, o especiales de un ramo, como de guerra, marina, etc".
2. Dentro de la rama de la economía industrial aparece como: "La Técnica de Planeación y Predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de fenómenos y hechos aleatorios"
3. Refiriéndose al Presupuesto como herramienta de la administración se le puede conceptuar 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."

Concluyendo, podemos decir que el Presupuesto es un cálculo matemático que se basa en resultados históricos para estimar en forma programada y sistemática futuros acontecimientos, con objeto de suministrar información útil en los aspectos de Planeación y Control por periodos determinados.

2.3 CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

1. Por el tipo de empresa:

A. Públicos: Son aquéllos utilizados en las dependencias gubernamentales, elaborados con base en una estimación de gastos que permite la determinación de ingresos de acuerdo con una política.

B. Privados: Son utilizados en empresas particulares como una técnica de planeación y control, de acuerdo con la estimación de ingresos e inversiones pudiendo de esta manera estimar los gastos y costos.

2. Por su contenido:

A. Principales: Es el Presupuesto maestro que globaliza Presupuestos específicos por cada una de las áreas de un ente económico.

B. Auxiliares: Muestran los Presupuestos específicos por área.

3. Por su forma:

- A. **Flexibles:** Presentan posibles variaciones en los acontecimientos estimados, presentando fluctuaciones fortuitas.
- B. **Fijos:** Son los Presupuestos que permanecen invariables durante la vigencia del periodo presupuestario.

4. Por su Duración:

Aquellos Presupuestos que abarquen menos de un año serán a Corto plazo; por consiguiente los que abarquen más de un año serán a Largo plazo, según su aplicación general, aunque dependiendo del ente económico el criterio de su duración puede variar.

5. Por la Técnica de Valuación:

- A. **Estimados:** Estos Presupuestos son formulados sobre bases empíricas, de acuerdo con experiencias anteriores y representan la posibilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.
- B. **Estándar:** Se formulan sobre bases científicas, se acercan más a la realidad puesto que implican un estudio profundo sobre las mismas.

6. Por su Reflejo en los Estados Financieros:

- A. **De Posición Financiera:** Muestran la posición estática que tendría la empresa en el futuro en caso de que se

cumpliera lo presupuestado, se presenta por medio de un Estado de Posición Financiera.

- B. **De Resultados:** Pronóstican posibles utilidades a obtener por medio de una estimación para un periodo determinado.
- C. **De Costos:** Toman como base la pronosticación de ventas así como las erogaciones en que se incurran para la determinación del Costo Total o cualquiera de sus partes presupuestadas para un periodo determinado.

7. Por las Finalidades que Pretende:

- A. **De Promoción:** Estiman Ingresos y Egresos que habrán de efectuarse para un proyecto financiero y de expansión que se realizará dentro de un periodo presupuestado.
- B. **De Aplicación:** Generalmente son aplicados para solicitudes de crédito, ya que estiman la distribución de los recursos con los que se cuenta o se habrá de contar.
- C. **De Fusión:** Estiman anticipadamente los resultados y operaciones que se llevarán a cabo como consecuencia de la unión de dos o más entes económicos.
- D. **Por Programas:** Se formulan generalmente en dependencias gubernamentales, se estiman los gastos en relación al objetivo que persiguen, de esta forma se presenta el pronóstico del costo por las actividades que implica cada uno de los programas.

E. Base Cero: Es aquel en donde las estimaciones se realizan sin tomar en consideración las experiencias habidas, su duración es de un año, este Presupuesto permitirá reevaluar todos los programas y gastos de una entidad organizacional.

F. Por Areas y niveles de Responsabilidad: Cuantifica las desviaciones en costos y gastos mediante la asignación de responsabilidades dentro de las áreas encargadas de su ejecución.

2.4 PRINCIPIOS DE LA TECNICA PRESUPUESTAL

Los Principios de la Técnica Presupuestal norman la presentación y elaboración del presupuesto, unificando el criterio de análisis y evaluación. A continuación enlistamos los principios antes mencionados:

- 1. De Predictibilidad:** Las condiciones en las que se basa el presupuesto para su formulación deben ser estables y normales para fijar una meta razonable y realista.
- 2. De Cuantificación:** Los objetivos y metas deben ser cuantificables en cifras o cantidades que permitan la medición de la contribución obtenida, ya sea por costos y/o ventas.
- 3. Costeabilidad:** La implantación de un Sistema Presupuestal debe ser eficaz y costeable, ya que de lo contrario sería improductiva y representaría un costo superior al beneficio que se pretende obtener.

4. De Oportunidad: Los presupuestos requieren de información veraz y oportuna para el cumplimiento de los objetivos y metas fijados.
5. De Comunicación vertical, ascendente y descendente: Para la elaboración de los distintos presupuestos del Sistema, es importante que exista la comunicación descendente, que permita a las diferentes Áreas de ejecución y supervisión, estimar en forma detallada los objetivos y metas que se pretenden alcanzar y turnar para su aprobación en forma ascendente, respetando el principio administrativo de autoridad y responsabilidad.
6. De Flexibilidad o variabilidad: Las operaciones estimadas de los presupuestos deben observar cierta variación con relación a las operaciones normales del ente económico, previendo casos fortuitos. Dando esta flexibilidad a los presupuestos, la comparabilidad entre las cifras reales con las presupuestadas es más congruente.

La importancia que tienen los Presupuestos dentro de la Contabilidad por áreas de responsabilidad, es que son un elemento indispensable, que permite analizar, valorar y controlar los diferentes niveles y áreas que se constituyen con la implantación de la misma.

El motivo por el cual se hizo énfasis en un capítulo de Presupuestos, es por qué, el conocimiento de los mismos nos permitirá aplicar los conceptos, principios y tipos antes

mencionados a la implantación de la Contabilidad por áreas de responsabilidad.

CAPITULO III

LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

3.1 ANTECEDENTES DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

La Contabilidad en su evolución ha tenido dos grandes fases, como producto de un desarrollo en el manejo de la Contabilidad Tradicional que va más allá de las funciones que ésta implica; por tal motivo se ha visto en la necesidad de abarcar funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control, dando como consecuencia la Contabilidad Financiera y la Contabilidad Administrativa. A continuación se definen cada una de estas fases:

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., en su Boletín A1, de los Principios de Contabilidad generalmente aceptados, define a la Contabilidad Financiera como:

"Una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una unidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objetivo de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica".

El contador público Francisco Perea Román en su libro *Contabilidad por Areas de Responsabilidad*, define la Contabilidad Administrativa como:

"Todo un conjunto de técnicas, interpretaciones, evidencias objetivas y refinamientos contables enfocados a proveer de la información dinámica que precisa la Dirección para sus fines internos de planeación y control, prescindiendo de reglas y definiciones tradicionalmente admitidas, sus limitaciones y alcances no pueden ser sino los mismos de las personas que las esgrimen como arma decisoria".

Estas dos fases, aunque se definen separadamente, se encuentran relacionadas entre sí, de tal forma que la contabilidad tradicional hace uso de ellas, para formar una sola contabilidad que permita obtener la información que cada una de éstas requiera.

A medida que la toma de decisiones se descentraliza por cuestiones de crecimiento en los entes económicos, se hace latente la necesidad de combinar el manejo administrativo-personal (en donde la asamblea de accionistas o director general ejercía un control total del desarrollo operacional y funcional); por el manejo impersonal, en la cual la delegación de autoridad y responsabilidad se divide en diferentes niveles jerárquicos que permiten la comunicación de las políticas, planes y objetivos así como su control y seguimiento en los niveles de gerencia y supervisión.

La complejidad del desarrollo administrativo exige mejores métodos de planeación, organización, dirección y control, surgiendo el reto de diseñar procedimientos nuevos, que dan como

consecuencia el desarrollo de técnicas administrativas-contables como son: la Contabilidad de Costos, el Control Presupuestal, el Análisis e Interpretación de Estados Financieros y la elaboración de Estados Financieros Especiales - entre ellos el Estado de Origen y Aplicación de Recursos, el Estado de Flujo de Efectivo, los Estados Comparativos y de Costo directo etc.- así como la formación de nuevas estructuras en la información contable, las cuales se complementan con el surgimiento de la Contabilidad por áreas de responsabilidad.

La Contabilidad por áreas de responsabilidad se desarrolló en Estados Unidos por una firma de Contadores Públicos, mediante un diseño aplicado al sector público, para controlar los gastos de operación de cada departamento a través de informes internos para fines oficiales, surgiendo la necesidad de hacer una comparación de las erogaciones reales del período con lo previsto para cada uno de ellos, con el fin de controlar los costos y gastos de acuerdo con la responsabilidad delegada (para autorización y control) en cada individuo facultado dentro del ente económico.

3.2 DEFINICION DE CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

El C.P. Francisco Perea en su libro "La Contabilidad por áreas de responsabilidad", define a la Contabilidad por Areas de Responsabilidad como:

"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 habidos; ello, mientras esgrime una poderosa arma administrativa: la Motivación Humana, única capaz de conducir la satisfacción en la participación individual".

El C.P. Eduardo Argil Aguilar en su artículo titulado "Contabilidad por Centros de Responsabilidad", publicado en la *Revista Finanzas y Contabilidad* (septiembre 1966) la define como:

"Un instrumento de la administración que muestra la actuación de los centros responsables de una organización pública o privada, lucrativa o no lucrativa, comparada con los presupuestos y estándares establecidos, determinando las variaciones favorables y desfavorables que permiten a la dirección tomar decisiones adecuadas y oportunas para el mejor logro de los objetivos de cada empresa".

El C.P. Rolando Ortega en conferencia denominada: "Impacto de la Organización y Localización de las Áreas de Responsabilidad", organizada por la National Association of Accountants, capítulo de México, A.C.; proporciona la siguiente definición:

"Es un avance de las técnicas de Contabilidad y Organización, cuyo objetivo tiende a identificar y medir los resultados obtenidos con la persona responsable de la atribución de los mismos".

Por lo anterior, podemos deducir que: la Contabilidad por áreas de responsabilidad es una técnica de la Contabilidad administrativa, de planeación, dirección y control, que reduce los costos y gastos, mediante la combinación de elementos contables-administrativos, los cuales van a permitir la asignación de actividades, y por lo tanto, una división del trabajo por medio de la determinación de áreas de responsabilidad, que permitan una comunicación adecuada entre las mismas, así como una asignación de autoridad y responsabilidad que proporcione la eficiencia, eficacia y efectividad en los recursos humanos, y la información sobre el control de los costos y gastos reales contra los presupuestados; pudiendo de esta manera proponer medidas correctivas y coadyuvar con el objetivo del ente económico.

3.3 DEFINICION DE AREA DE RESPONSABILIDAD

Un Area de Responsabilidad también es conocida como centros de decisión, o centros de responsabilidad.

James A.F. Stoner en su libro *Administración* define a un Area de Responsabilidad como: "Una unidad organizacional o funcional dirigida por un gerente responsable por sus actividades".

El C.P. Francisco Perera en su libro *la Contabilidad Por Areas de Responsabilidad*, define a un Area de Responsabilidad como: "Cualquier unidad organizacional de trabajo revestida de la autoridad suficiente para llevar a cabo ora una función específica, ora un conjunto de funciones delegadas por el Director; tal unidad cuenta con una cabeza de mando y con un número de codificación, que aparecen ambos, nombre y número-claramente establecidos en el esquema de organización, esto es, en el organigrama por Areas de Responsabilidad".

Cuando hablamos de un Area de Responsabilidad, dentro de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, nos referimos básicamente a las unidades organizacionales representadas por oficinas, secciones, departamentos productivos, plantas, divisiones, unidades de negocios, distritos o funciones que se encuentran señalados dentro de la distribución jerárquica de un organigrama y controlados a través de un Catálogo de cuentas, además al gerente de cada unidad se le asigna autoridad y responsabilidad específica para las actividades y operaciones de la misma.

3.4 CLASIFICACION DE LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD

1. **Area de costos.** En ésta el gerente es responsable por los costos controlables en la unidad, pero no es responsable en un sentido financiero, por la utilidad o la inversión en dicha área.

2. **Area de Ingresos.** En esta el gerente es responsable por los ingresos que regularmente se les conoce como distritos de ventas. Representan las unidades organizacionales, en donde se miden los productos en términos monetarios pero no se comparan con los insumos del costo.
3. **Area de Utilidades.** El gerente de esta área es responsable por los ingresos, los costos y las utilidades del área. La planificación y el control enfocan su atención sobre la utilidad o ganancia generada por el área. Mide el desempeño que resulta de la diferencia numérica entre los ingresos monetarios (productos) y los gastos (insumos). Se usa esta medida para ver si el área está funcionando bien económicamente y cómo lo está haciendo el gerente. El área de utilidades se crea cuando se da a una unidad organizacional la responsabilidad de obtener utilidades.
4. **Area de inversión.** El gerente es responsable por el ingreso, los costos y las utilidades, así como por el monto de los recursos invertidos en los activos empleados en el área. La planificación y el control se enfocan sobre el rendimiento de la inversión generada, es decir, no solamente se mide el valor monetario de los insumos en los productos sino que también calcula como se comparan esos productos con los activos empleados en su producción.

3.5 OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Los objetivos de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad se enfocan básicamente en los siguientes puntos:

Su objetivo principal es, la reducción de los costos y gastos, incrementación de la productividad y la formulación de medidas correctivas para subsanar anomalías, con relación a la comparación de la información real con la presupuestada.

Elaborar presupuestos mediante el suministro de datos pertinentes de los costos y de los gastos para controlar el manejo de los mismos.

Ser una técnica de motivación que permita el desarrollo de los recursos humanos, mediante la asignación de responsabilidad y autoridad y la evaluación del desempeño de sus funciones.

Determinar las áreas de los diferentes niveles y el responsable de la misma.

Implantar un organigrama que asigne áreas y niveles de responsabilidad.

Implantar un catálogo de cuentas por áreas de responsabilidad.

Permitir una fluidez de comunicación en los diferentes niveles y áreas que la integran de una manera ascendente y descendente.

La implantación de un control presupuestal que permita identificar desviaciones para proporcionar información periódica a todas las áreas del ente económico, en términos de responsabilidad individual proponiendo medidas correctivas.

Proporcionar información, que permita elaborar, analizar e interpretar datos financieros para informar a los accionistas la productividad de sus inversiones y a los directivos señalarles las áreas problema, así como los resultados de su gestión.

3.6 CARACTERISTICAS DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Es una técnica de la Contabilidad administrativa basada en el Proceso Administrativo y en los Principios de Responsabilidad y Autoridad de la administración, mediante un sistema de Costos y Presupuestos que son elaborados con la ayuda de los propios responsables de observalos.

Para la consecución de sus objetivos es necesario la implantación de un catálogo de cuentas en donde se establezca la determinación de áreas y responsables de las mismas, el cual se explicará ampliamente en el capítulo siguiente.

Su implantación puede adecuarse tanto a empresas grandes como pequeñas siempre y cuando se haga un análisis de la costeabilidad de la misma.

Motiva, pues permite que los empleados participen en la fijación de presupuesto y por lo tanto de su área, de esta manera

ven reducidos los costos, incrementada la productividad y los ingresos, lo cual hará posible alcanzar los objetivos presupuestales.

Es aplicada a otras técnicas de la Administración como complemento para su aplicación. Un ejemplo de esta característica sería La Planificación y Control de Utilidades.

3.7 PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Después de haber dado algunas generalidades de los presupuestos, explicado sus tipos y principios de la técnica presupuestal en el capítulo anterior, profundizaremos en el estudio de los presupuestos por áreas de responsabilidad.

Los Presupuestos por áreas de responsabilidad se caracterizan por ser un medio de planeación y control de las operaciones en una unidad organizacional, donde el gerente es responsable por las actividades que él mismo establece ya que participa en su elaboración.

Aspectos claves del proceso del Presupuesto por áreas de responsabilidad:

Para la elaboración de un Presupuesto por áreas de Responsabilidad es necesario seguir un proceso de:

1. Preparación y aprobación:

La elaboración se inicia, cuando la alta administración comunica a los gerentes las previsiones económicas que fijan los lineamientos que deben seguir cada una de las áreas de responsabilidad, así como los objetivos de ventas y utilidades para el año siguiente. Esta información se acompaña de un pronóstico de fechas para terminar los Presupuestos.

El nivel de supervisión, hace propuestas del presupuesto siguiendo los lineamientos establecidos por la alta

administración. Estos presupuestos son revisados, complementados y utilizados por los jefes de departamento para elaborar un presupuesto final del área, que se considera como departamental, y que por lo tanto tendrá que pasar a otro nivel superior.

Estos presupuestos departamentales tendrán que turnarse a los diferentes niveles de una manera ascendente, dando como consecuencia, que el Contralor o el director de presupuestos los combine y los someta a un director o a un comité de presupuestos para una nueva revisión, con lo cual se obtendrá finalmente el presupuesto maestro que será enviado a la junta directiva para su aprobación.

2. Papel del Personal de Presupuesto.

Los gerentes de línea, son los responsables de la elaboración del presupuesto, que para este fin, reciben información y ayuda técnica de un departamento de presupuestos o de un grupo de planeación, que puede estar representado por un comité de presupuestos.

El departamento de presupuestos generalmente depende del contralor, su función es suministrar información pertinente y ayudar a las unidades organizacionales a diseñar sistemas y formas para la elaboración de los presupuestos departamentales, que posteriormente combinará en un presupuesto maestro para toda la organización, además de informar el desempeño realizado con relación al presupuesto.

El Comité de Presupuestos lo integran los más altos ejecutivos de las áreas funcionales, el papel que desempeñan es revisar los presupuestos individuales, homogeneizar los puntos de vista, alterar o aprobar las propuestas. De esta manera el presupuesto maestro queda listo para turnarse a la junta directiva para su aprobación. Una vez que los planes se han puesto ya en práctica, el comité revisa los informes relativos al progreso del mismo.

3. Cómo se revisan los presupuestos

Ya que este tipo de presupuestos son utilizados como herramienta de medición, se pueden establecer intervalos fijos para su revisión, lo que normalmente es mensual. Al formar parte del mecanismo de control y evaluación su revisión se limita a los casos en que las desviaciones representan un foco de atención por su magnitud; por tal motivo se debe buscar estabilidad y firmeza razonable en cuanto a su revisión, conservando cierta flexibilidad.

Los gerentes entregarán con regularidad sus informes de progreso a las personas que tienen la responsabilidad de control, pero esto no los desliga de la responsabilidad que tienen sobre las desviaciones que se detecten, de tal forma, deberán exponer y explicar los motivos de la misma.

4. Algunos Problemas en la Elaboración del Presupuesto.

Se pueden presentar sistemas de información ocultos, ya que los gerentes a veces tratan de averiguar cómo se comparan sus asignaciones con otras, con lo cual puede existir una rivalidad y tensión.

Al incluir márgenes de tolerancia en los presupuestos por la flexibilidad que puedan tener los mismos, algunos gerentes podrán inflar sus cifras para protegerse en la lucha por los recursos y aceptarán el hecho de recortes en las sumas solicitadas.

La actividad política puede incrementarse debido a que los gerentes influyen en la asignación de recursos, dando como consecuencia que retengan la información hasta el último momento, con el fin de darse importancia o tratar de ganar influencia de alguna otra manera.

Los supervisores pueden tener un actitud hostil contra el personal de un nivel mayor que ha recogido los datos y cifras del presupuesto, ya que podría no satisfacerles la asignación de los recursos y no tienen la unidad de mando para manifestar su enfado a sus superiores.

3.8 PRESUPUESTOS QUE SE ELABORAN EN LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

1. PRESUPUESTOS OPERATIVOS:

Esta clase de presupuestos indica los bienes y servicios que la empresa espera consumir en un período, que normalmente es el fiscal, y que contiene además las cantidades físicas y los costos en que se incurrirá.

Los Presupuestos Operativos se enfocan principalmente a las áreas de responsabilidad de gastos, de ingresos y de utilidades.

A. Presupuestos de Costos y Gastos.

Existen dos tipos de Presupuestos de Costos y Gastos que corresponden a cada una de las siguientes áreas:

- a. **Presupuestos de Costos y Gastos Planeados.** Describen los costos de material y mano de obra de cada artículo de producción, lo mismo que los costos fijos estimados. Tienen por objeto medir la eficiencia en cuanto a que si se sobrepasa el presupuesto, significa que los costos de operación han sido más altos que los planeados.
- b. **Presupuestos de Costos y Gastos Discrecionales.** Son aplicados a los departamentos administrativos, contables, de investigación u otros en donde la producción no puede medirse exactamente. No tendrá como objetivo medir la eficiencia como consecuencia de su inexactitud y la falta de normas para los mismos.

B. Presupuesto de Ingresos.

Este presupuesto se basa en la proyección de ventas futuras. Sirven para medir la efectividad del mercadeo y de las ventas, de tal forma que los gerentes pueden controlar la cantidad y calidad de su publicidad, servicio, capacitación al personal y otros factores que afecten las ventas, lo cual le permita hacer predicciones razonables.

C. Presupuesto de Utilidades.

Este tipo de presupuesto combina los costos y gastos. Son utilizados por los gerentes que tienen la responsabilidad de los costos y gastos e ingresos de sus unidades y que generalmente son toda una división o compañía. A estos presupuestos se les suele llamar también presupuestos maestros y tienen tres aplicaciones principales:

- a. Planear y coordinar las actividades globales de la compañía o división.
- b. Evaluar si los presupuestos de gastos son adecuados, lo cual permitirá ejecutar alguna acción correctiva.
- c. Asignar a cada uno de los gerentes su responsabilidad para la participación en el cumplimiento del objetivo principal del ente económico.

2. PRESUPUESTOS FINANCIEROS:

Detallan el dinero que espera gastar el ente económico en un periodo determinado (que normalmente es el ejercicio fiscal), y de dónde será obtenido. Está integrado por la planeación financiera del ente económico con su planeación operativa y la componen los presupuestos de gastos de capital, caja, finanzas y balance general. Los objetivos que persiguen son los siguientes:

En primer lugar verifican la viabilidad de los presupuestos operativos.

En segundo lugar, su elaboración hace un análisis financiero para poder tomar medidas adecuadas para la ejecución de sus presupuestos operativos.

En tercer lugar, indican cómo los planes operativos van a afectar las acciones financieras futuras; si éstas son difíciles o indeseables, tal vez se requieran cambios en los planes operativos.

A continuación se describen cada uno de los Presupuestos financieros:

- A. Presupuesto de gastos de capital. Estos estiman las inversiones en activos fijos como podrían ser inversiones futuras en nuevos edificios, propiedades, maquinaria u otros, que la empresa está proyectando para ampliar su capacidad productiva y revelar los proyectos importantes

que piensa adelantar y sus necesidades de fondo en el futuro.

B. Presupuesto de Caja. Reúnen los estimativos de ingresos, gastos y nuevas inversiones de capital. Revela información acerca del nivel de fondos que fluye por la empresa así como los ingresos de caja y gastos de los accionistas.

C. Presupuesto de Financiación. Se preparan para asegurar a la empresa que habrá fondos disponibles para hacer frente a las deficiencias de ingresos con relación a gastos a corto plazo y para programar el endeudamiento o financiación a mediano y a largo plazo.

D. Presupuesto de Estado de Posición Financiera. Este reúne todos los demás presupuestos para proyectar el aspecto que presentará el Estado de Posición Financiera al final del ejercicio y, si los resultados reales se ajustan a los que se planearon. También es conocido como Estado de Situación Financiera Proforma y su análisis detecta posibles problemas y oportunidades que exigirán que los gerentes modifiquen alguno de los otros presupuestos.

El control presupuestal representa una herramienta formidable que permite al director del ente económico, definir objetivos para exigir resultados y plasmar, políticas. Los gerentes a veces utilizan el control presupuestal para tomar

decisiones en cuanto a la asignación de sus recursos, de acuerdo con las alternativas que se les presenten.

En este sentido el control presupuestal se puede considerar en sí como un plan de aplicación única, ya que el proceso trata de asegurar que las acciones se conformen con los planes, se cumplan y se comparen con la información relativa a lo que está ocurriendo realmente durante su ejecución.

3.9 APLICACION DE LOS COSTOS EN LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Los diferentes presupuestos que se elaboran para ser aplicados en la Contabilidad por Áreas de responsabilidad, deben ser apropiados para situaciones cambiantes, ya que los que tienen la responsabilidad de lograr los objetivos del mismo deben hacer frente a esta dificultad; por esta razón muchos gerentes se apoyan en el presupuesto variable que también se le conoce como flexible o de escala móvil o de pasos. Muestran cuánto debe variar cada uno de los costos y gastos a medida que varía el nivel de actividad o de producción, por lo tanto, serán útiles para mostrar razonablemente, cómo la cantidad de trabajo que se está haciendo afecta los costos y gastos.

Preparación de un Presupuesto Variable o Flexible:

Para la preparación del presupuesto por Areas de Responsabilidad, los gerentes tienen que tratar de dividir sus

costos y gastos totales en los elementos fijos y los variables, aplicando uno o más de los tres métodos siguientes:

1. **Estimados Directos.**- Su cálculo se basa en que los gerentes de acuerdo con experiencias pasadas determinen los componentes de sus gastos variables o se apoyen en estudios llevados a cabo por ingenieros industriales.
2. **Método de Máxima y Mínima.**- Se preparan dos presupuestos, uno para la producción máxima que se presume y otro para la mínima; la diferencia de costos entre estos dos presupuestos se divide por la diferencia de volumen y esto da la tasa variable.
3. **Método de Correlación.**- Se Reúnen datos mensuales sobre la producción pasada y la variación de los costos. Se hacen proyecciones con base en estos datos y en las condiciones de la situación presente para estimar la variabilidad de los costos futuros.

El presupuesto flexible es el apropiado para aplicar a la Contabilidad por Áreas de responsabilidad, por lo cual, éste y los métodos para determinar la variabilidad de los costos y gastos se profundizarán en el siguiente capítulo.

El estudio de la Contabilidad por Áreas de responsabilidad que se hizo en el presente capítulo, es trascendental en la implantación de la Contabilidad por áreas de responsabilidad, ya que nos dio una visión de los elementos que se tomarán como base

para la implantación de la Contabilidad por áreas de responsabilidad.

CAPITULO IV

IMPLANTACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

4.1. QUIÉN PUEDE IMPLANTAR LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Para implantar la Contabilidad por áreas de responsabilidad, se requiere de profesionistas con experiencia en el área contable-administrativa, ya que como se mencionó en capítulos anteriores, ésta se originó como técnica de la administración, basada en sistemas contables.

El profesionista que implante la Contabilidad por áreas de responsabilidad, podrá ser independiente o dependiente del ente económico, en función a las necesidades y perspectivas del mismo. El profesionista independiente, es externo a la organización, generalmente pertenece a algún despacho de consultoría en administración de empresas, que es contratado para dar asesoría a la dirección general; el dependiente, pertenece a la alta dirección de la organización dentro del ente económico.

Dentro del ente económico el ejecutivo de más alta dirección, tendrá la responsabilidad de la implantación y control de la Contabilidad por áreas de responsabilidad, apoyado con los ejecutivos en línea y de asesoría. Cada ejecutivo de línea organizará su área o centro de responsabilidad, para incluir el plan operacional en la toma de decisiones, incluyendo la

implantación y control de la Contabilidad por áreas de responsabilidad.

4.2 ELEMENTOS BASICOS QUE SE REQUIEREN PARA LA IMPLANTACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

La contabilidad por áreas de responsabilidad, requiere de elementos indispensables para su implantación, tales como:

1. Organigrama por áreas de responsabilidad.
2. Catálogo de cuentas por áreas de responsabilidad.
3. Manuales de la organización
4. Método para determinar la variabilidad de los costos
5. Presupuesto flexible.
6. Comité de presupuestos
7. Informes.

Estos elementos se aplican conjuntamente para lograr que todas las áreas se encuentren identificadas, y el flujo de información siga el curso adecuado, respetando las líneas de autoridad y responsabilidad.

Un organigrama por áreas de responsabilidad, representa gráficamente, los diferentes niveles de responsabilidad y las áreas que lo integran, determina las líneas de autoridad y responsabilidad, asignando un código numérico de acuerdo con un

catálogo de cuentas y un responsable de área de acuerdo al nivel jerárquico.

El catálogo de cuentas por áreas de responsabilidad es un instrumento de codificación numérico, de cada una de las cuentas que integran la contabilidad, que permite ordenar, clasificar y controlar los costos y gastos en términos monetarios, las áreas por niveles de autoridad y los responsables de la misma.

Los manuales de organización son una herramienta que se presenta por escrito para dar a conocer una visión integral de cómo opera la organización, son una descripción del conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de realizar un trabajo, así como las políticas que se manejan para tal efecto y la historia de la organización.

Los informes, por la importancia que tienen dentro de la implantación de la contabilidad por áreas de responsabilidad se tratarán en el siguiente capítulo.

4.3. ELABORACION DE UN ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

La elaboración de un organigrama, requiere un amplio conocimiento de las necesidades de la estructura de la organización, ya que dependiendo de ésta será la magnitud del mismo.

El organigrama representa para la contabilidad por áreas de responsabilidad un instrumento de control, que permite identificar: la división de funciones, los niveles jerárquicos,

las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación; la naturaleza lineal o staff del área y el responsable de la misma, así como su interacción con las demás áreas.

Es muy importante la división de los niveles y áreas funcionales representadas en el organigrama por áreas de responsabilidad, sin olvidar, que se incluye el nombre del responsable del área, ya que el catálogo de cuentas se elabora con base en ellos; con una división como ésta la entidad asegura el control interno que se requiere en la administración, en la contabilidad, en la auditoría, y sobre todo, en los presupuestos por áreas y niveles de responsabilidad.

Para el diseño del organigrama por áreas de responsabilidad, la división funcional se seccionará en tantas partes sea necesario para:

1. Coordinar a las personas y actividades de acuerdo con sus funciones respectivas, en áreas y niveles de autoridad.
2. Definir cada puesto, sus diferencias, autoridad y responsabilidad, así como sus relaciones y el área a que pertenece.
3. Que la responsabilidad del superior por lo que respecta a la actuación de sus subordinados, sea absoluta.
4. Que el organigrama abarque cuatro niveles administrativos de manera analítica. Los niveles a incluir son:

- A. Primer nivel: Director general, quien es responsable frente al consejo de administración.
 - B. Segundo nivel: Directores de los cuatro niveles tradicionales, mercadeo, producción, finanzas y relaciones industriales; quienes son responsables de las ventas, costos y gastos. Este nivel será responsable por las funciones correspondientes asignadas ante la dirección general.
 - C. Tercer nivel: Se constituye por los departamentos dentro de las direcciones, éstos serán responsables ante la dirección específica a la cual pertenezcan.
 - D. Cuarto nivel: Incluye a las secciones dentro de los departamentos que son responsables de la supervisión y la ejecución operativa que reportarán ante el jefe del departamento específico.
5. Dentro del organigrama se incluirá el nombre del área, el responsable de la misma, así como el código del catálogo de cuentas correspondiente a los mismos.

A continuación se muestra el Organigrama por áreas de responsabilidad.

COMPAÑIA X; S.A. DE C.V.

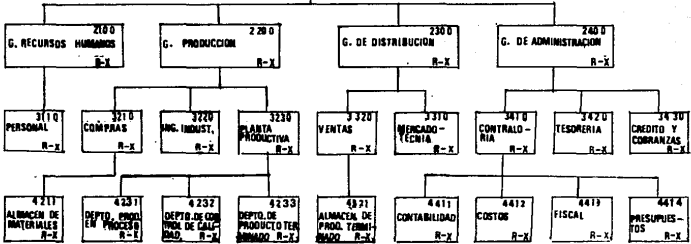
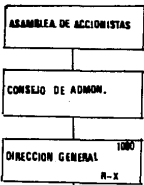
NIVELES DE
RESPONSABILIDAD

1'

2'

3'

4'



R-X NOMBRE DEL RESPONSABLE

4.4 ELABORACION DEL CATALOGO DE CUENTAS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD:

El catálogo de cuentas sirve como herramienta de presupuestación, ya que clasifica los costos e ingresos por áreas y los hace comparables entre sí,

El catálogo de cuentas por áreas de responsabilidad se estructura de acuerdo con las cuentas de Activo, Pasivo, Capital y Resultados, respectivamente. Los códigos asignados a las cuentas son los acostumbrados y difieren sólo en las cuentas de resultados, ya que el código asignado a las cuentas de costos, gastos e ingresos, controlan la acumulación monetaria el área de origen y el responsable de la misma, permitiendo determinar variaciones de acuerdo con lo presupuestado.

CATALOGO DE CUENTAS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

101-00-00-0000 DISPONIBLE
101-01-00-0000 CAJA
101-02-00-0000 BANCOS
101-02-01-0000 BANCO " X "

102-00-00 INVERSIONES

104-00-00-0000 INVENTARIOS
104-01-00-0000 ALMACEN DE PRODUCTOS TERMINADOS
104-02-00-0000 ALMACEN DE MATERIA PRIMA
104-03-00-0000 ALMACEN DE PRODUCCION EN PROCESO

105-00-00-0000 CLIENTES

106-00-00-0000 DOCUMENTOS POR COBRAR

107-00-00-0000 DEUDORES DIVERSOS

108-00-00-0000 OTROS ACTIVOS

110-00-00-0000 MAQUINARIA Y EQUIPO (NETO)
 110-01-00-0000 INVERSIONES
 110-90-00-0000 DEPRECIACION ACUMULADA DE MAQ.Y EQUIPO

 115-00-00-0000 MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA (NETO)
 115-01-00-0000 INVERSIONES
 115-90-00-0000 DEPRECIACION ACUMULADA MOB. EQ.OFNA.

 120-00-00-0000 EQUIPO DE COMPUTO (NETO)
 120-01-00-0000 INVERSIONES
 120-90-00-0000 DEPRECIACION ACUMULADA EQ. COMPUTO

 125-00-00-0000 EQUIPO DE REPARTO (NETO)
 125-01-00-0000 INVERSIONES
 125-90-00-0000 DEPRECIACION ACUMULADA EQ. REPARTO

 130-00-00-0000 HERRAMIENTAS MENORES (NETO)
 130-01-00-0000 INVERSIONES
 130-90-00-0000 DEPRECIACION ACUMULADA HERRAM. MENORES

 150-00-00-0000 PAGOS POR ANTICIPADO

 155-00-00-0000 GASTOS DE INSTALACION

 160-00-00-0000 GASTOS DE ORGANIZACION

 201-00-00-0000 PROVEEDORES

 202-00-00-0000 IMPUESTOS POR PAGAR

 203-00-00-0000 ACREEDORES DIVERSOS

 204-00-00-0000 DOCUMENTOS POR PAGAR A CORTO PLAZO

 210-00-00-0000 DOCUMENTOS POR PAGAR A LARGO PLAZO

 215-00-00-0000 PRESTAMOS HIPOTECARIOS

 250-00-00-0000 CAPITAL CONTABLE
 250-01-00-0000 CAPITAL SOCIAL
 250-02-00-0000 SUPERAVIT
 250-03-00-0000 DEFICIT
 250-04-00-0000 RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES
 250-05-00-0000 RESULTADO DEL EJERCICIO

 401-00-00-0000 VENTAS (NETAS)
 401-01-00-0000 VENTAS TOTALES
 401-50-00-0000 DEVOLUCIONES Y REBAJAS SOBRE VENTAS

 501-00-00-0000 COSTO DE VENTAS
 501-01-00-0000 COMPRAS (NETAS)
 501-01-01-0000 COMPRAS TOTALES
 501-01-02-0000 DEVOLUCIONES Y REBAJAS SOBRE COMPRAS
 501-02-00-0000 SUELDOS Y SALARIOS

501-02-01-0000	SUELDOS
501-02-02-0000	HORAS EXTRAS
501-02-03-0000	OTRAS PERCEPCIONES
501-02-04-0000	PREVISION SOCIAL
501-03-00-0000	IMPUESTOS SOBRE SUELDOS Y SALARIOS
501-03-01-0000	1% SOBRE REMUNERACIONES
501-03-03-0000	2% SOBRE NOMINA
501-03-04-0000	5% INFONAVIT
501-03-05-0000	2% FONDO RETIRO
501-03-05-0000	I.M.S.S.
501-04-00-0000	GASTOS DE FABRICACION
501-04-01-0000	RENTA
501-04-02-0000	SEGUROS Y FIANZAS
501-04-03-0000	FLETES Y ACARREOS
501-04-04-0000	ENERGIA ELECTRICA
501-04-05-0000	MANTENIMIENTO MAQUINARIA
501-04-06-0000	ASEO Y CONSERVACION
501-04-07-0000	HERRAMIENTAS MENORES
501-05-00-0000	DEPRECIACION MAQUINARIA Y EQUIPO
501-99-00-0000	NO DEDUCIBLES
601-00-00-0000	GASTOS DE OPERACION
601-01-00-0000	SUELDOS Y SALARIOS
601-01-01-0000	SUELDOS
601-01-02-0000	HORAS EXTRAS
601-01-03-0000	OTRAS PERCEPCIONES
601-01-04-0000	PREVISION SOCIAL
601-02-00-0000	IMPUESTOS SOBRE SUELDOS Y SALARIOS
601-02-01-0000	1% SOBRE REMUNERACIONES
601-02-02-0000	2% SOBRE NOMINA
601-02-03-0000	5% INFONAVIT
601-02-04-0000	2% FONDO DE RETIRO
601-02-05-0000	I.M.S.S.
601-03-00-0000	GASTOS DE ADMINISTRACION
601-03-01-0000	HONORARIOS
601-03-02-0000	RENTA
601-03-03-0000	CAPACITACION PERSONAL
601-03-04-0000	ENERGIA ELECTRICA
601-03-05-0000	TELEFONO
601-03-06-0000	PAPELERIA Y ART. DE OFNA.
601-03-07-0000	MANTENIMIENTO MOBILIARIO EQUIPO OFNA.
601-03-08-0000	ASEO Y CONSERVACION
601-03-09-0000	VIATICOS
601-03-10-0000	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES
601-04-00-0000	GASTOS DE VENTA
601-04-01-0000	COMISIONES SOBRE VENTAS
601-04-02-0000	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA
601-04-03-0000	INVESTIGACION DE MERCADOS
601-04-04-0000	MANTENIMIENTO EQUIPO DE REPARTO
601-04-05-0000	GASOLINA Y LUBRICANTES
601-04-06-0000	PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA
601-04-07-0000	OTROS IMPUESTOS Y DERECHOS
601-04-08-0000	ENERGIA ELECTRICA
601-04-08-0000	TELEFONO

601-04-09-0000	ASEO Y CONSERVACION
601-50-00-0000	DEPRECIACION MOBILIARIO EQUIPO OFICINA
601-55-00-0000	DEPRECIACION EQUIPO DE REPARTO
601-60-00-0000	DEPRECIACION EQUIPO DE COMPUTO
601-99-00-0000	NO DEDUCIBLES
701-00-00-0000	OTROS INGRESOS
801-00-00-0000	OTROS GASTOS

La codificación del catálogo de cuentas por áreas y niveles de responsabilidad, se hace de acuerdo con la cuarta división de las cuentas, a continuación haremos un análisis del manejo de las mismas:

La cuenta 501-00-00-0000 corresponde al costo de ventas, en donde el código:

- A. 501 corresponde a la primera división, clasifica a la Cuenta de Mayor, que es costo de ventas.
- B. 00 es la segunda división de la cuenta, donde se hace referencia a la subcuenta, de sueldos y salarios, impuestos sobre sueldos y salarios, gastos de fabricación etc.
- C. 00 es la tercera división de la cuenta, donde se hace referencia a la sub-sub-cuenta de la subcuenta.
- D. 0000 Esta división es exclusiva de las cuentas de resultados, para la aplicación de la Contabilidad por áreas de responsabilidad, cada uno de los dígitos representa un área específica dentro de un organigrama por áreas y niveles de responsabilidad, ejemplo:

De acuerdo con el organigrama por áreas de responsabilidad que se presentó en el punto anterior, ejemplificaremos las cuentas que se aplican en la Contabilidad por áreas de responsabilidad.

Según el organigrama el código 1000 representa a la Dirección general, dentro del primer nivel, por lo que la cuenta:

601-00-00-1000 corresponde a los gastos de operación de la dirección general.

El área productiva, se representa por el código 2200, en donde el código 2000 representa el segundo nivel, y la terminación de 200 representa el área productiva, por lo tanto, si queremos determinar la codificación correspondiente dentro de la cuenta de costo de ventas tendremos la siguiente cuenta:

501-00-00-0000 costo de ventas

501-00-00-2000 costo de ventas del segundo nivel

501-00-00-2200 costo de ventas, del segundo nivel, del área productiva

Para representar un tercer nivel, tomaremos la misma área antes mencionada:

501-00-00-3000 costo de ventas, del tercer nivel

501-00-00-3200 costo de ventas, del tercer nivel, dentro del área productiva.

501-00-00-3210 costo de ventas, del tercer nivel, dentro del área productiva, en su departamento de compras.

La codificación para el cuarto nivel, se representa de la misma manera, por lo que retomaremos el mismo ejemplo:

501-00-00-4000 costo de ventas, del cuarto nivel

501-00-00-4200 costo de ventas, del cuarto nivel, dentro del área productiva.

501-00-00-4210 costo de ventas, del cuarto nivel, dentro del área productiva, del departamento de compras.

501-00-00-4211 costo de ventas, del cuarto nivel, dentro del área productiva, del departamento de compras, el almacén de materiales.

La aplicación de las subcuentas, y sub-sub-cuentas del catálogo tradicional, se aplican de manera normal, lo único que varía es la cuarta división, que identifica las áreas de responsabilidad, como se ilustró en los ejemplos anteriores.

4.5 MANUALES DE ORGANIZACION QUE APOYAN A LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Los manuales de organización son indispensables en todo ente económico, sea pequeño, mediano o grande, deberán contar con alguna forma de descripción de su funcionamiento, que sea fácil de entender, tanto para un directivo como para los empleados de menor jerarquía y aun para gente ajena al ente económico.

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional del ente económico, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las

funciones y actividades de cada una de las áreas de responsabilidad.

Como se mencionó anteriormente, el objeto principal de los manuales administrativos es el de instruir al personal acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc., que deben observarse para el logro de un control interno eficiente que permita el desempeño de las actividades planeadas. A continuación mencionamos los manuales administrativos que apoyan a la Contabilidad por áreas de responsabilidad.

MANUAL DE ORGANIZACION

Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos niveles y áreas, así como los distintos puestos, sus relaciones y el diseño del organigrama por áreas de responsabilidad.

MANUAL DE POLITICAS

Es conveniente contar con un manual de políticas para intensificar la comunicación, especificar los procedimientos y permitir una estabilidad en los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos, además de servir de base para una constante y efectiva revisión.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Por medio del Manual de procedimientos se canaliza la actividad operativa del ente económico, es una guía de cómo hacer el trabajo asignado al personal además de que sirve para inducir al personal de nuevo ingreso.

MANUAL DE CONTABILIDAD

Describe los principios y técnicas de contabilidad que se aplican a la Contabilidad por Áreas de responsabilidad. Este manual debe contener la estructura orgánica de las Áreas de responsabilidad, el catálogo de cuentas y su funcionamiento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de los informes de desempeño e información financiera entre otras.

El criterio que se tomó para señalar que los manuales antes mencionados son los que apoyan a la Contabilidad por áreas de responsabilidad, fue bajo el supuesto que son los básicos que se deben manejar en un ente económico, sin considerar los manuales específicos que pudiera tener el mismo.

4.6 METODOS DE DETERMINACION DE LA VARIABILIDAD DE LOS COSTOS.

La contabilidad administrativa utiliza los términos de costo y gasto como sinónimos, a veces para designar un activo y en otras ocasiones para designar un gasto. Mientras la Contabilidad Financiera define un costo, como un desembolso que se registra en su totalidad como un activo y se convierte en gasto cuando rinde sus beneficios en el futuro. Por otra parte, considera un gasto

como un desembolso que se consume corrientemente o como un costo que ha rendido ya su beneficio; por lo tanto, se tomará como criterio el enfoque de la contabilidad financiera para hacer mención de los costos y gastos.

Como se mencionó en el capítulo tres para determinar los componentes fijos y variables de los presupuestos, existen tres métodos analíticos que se emplean para este propósito. Los cuales se analizarán de una manera más profunda en este capítulo. Estos métodos son:

1. Método de estimaciones directas.
2. Método de máximo y mínimo o de los puntos alto y bajo presupuestados.
3. Método de correlación.

METODO DE ESTIMACIONES DIRECTAS

Examinaremos las variantes de estimaciones directas que son los estudios de ingeniería industrial y el análisis directo de los datos históricos.

Estudio de ingeniería industrial. La ingeniería en la actualidad está involucrada directamente con el diseño de los productos, en el arreglo y disposiciones de las instalaciones y el equipo de la planta, en los problemas de producción y en los correspondientes costos; por lo que se encuentran en la posición

de proporcionar ciertos datos de costos para fines presupuestales.

Los estudios de ingeniería, basados en análisis y observaciones directas de los procesos y operaciones, con frecuencia proveen las estimaciones más confiables sobre la variabilidad de los costos y gastos. Estos estudios pueden proporcionar datos como coeficientes de consumo de materiales, necesidades de mano de obra, uso de energía eléctrica y provisiones para desperdicio y material dañado.

Este tipo de estudios de ingeniería industrial requiere de personal altamente capacitado, por lo que para su aplicación se debe someter a un análisis de costo-beneficio, ya que de lo contrario representaría un gasto exorbitante para el ente económico.

Análisis directos de los datos históricos. En general, cuando se emplea este método se estima una variación de los costos con base en el juicio directo, como primer paso se lleva a cabo una inspección de la actividad histórica de los gastos, como segundo paso se hace una interpretación de las políticas relevantes de la administración y como tercer paso se hace una evaluación de la naturaleza y la causa del gasto.

METODO DE MAXIMO Y MINIMO O DE LOS PUNTOS ALTO Y BAJO
PRESUPUESTADOS.

El metodo de máximo y mínimo se basa en el desarrollo de dos estimaciones presupuestales para los gastos, considerando dos diferentes niveles supuestos de actividad para ciertos gastos en un área de responsabilidad dada. Los componentes fijos y variables de cada gasto se calculan mediante una interpolación aritmética entre los dos supuestos, los pasos a seguir serían los siguientes:

1. Seleccionar la base de actividad para un área de responsabilidad.
2. Identificar el intervalo relevante de variación, esto es, los niveles máximo y mínimo dentro de los cuales fluctúa, durante el año la producción departamental.
3. Elaborar un presupuesto de gastos para cada renglón de los mismos, a nivel máximo y a nivel mínimo, es decir, dos diferentes presupuestos.
4. Interpolar entre los dos presupuestos para determinar los componentes fijos y variables de cada renglón de gasto, como sigue:
 - A. Restar el volumen mínimo del volumen máximo.
 - B. Restar el gasto mínimo del gasto máximo.

- C. Dividir la diferencia del gasto entre la diferencia de volumen para derivar la tasa variable.
- D. Calcular el componente fijo restando la parte del componente variable (tasa variable multiplicada por el volumen máximo o mínimo, según proceda) de la estimación máxima o mínima, según corresponda; la diferencia es el componente fijo.

METODO DE CORRELACION.

Los métodos de correlación tienen un uso muy generalizado en el análisis de gastos y costos, emplean datos históricos mensuales para fines analíticos, son preferibles los datos mensuales correspondientes a los últimos doce o dieciocho meses para evitar deformaciones. Generalmente se aplican los siguientes pasos:

1. Análisis de la relación existente entre los gastos y la producción y la actividad, según indican los datos históricos contenidos en los registros contables.
2. Después del análisis se procede a hacer una estimación basada en el juicio personal de cómo, en el futuro, deben variar los gastos con la producción, considerando las nuevas condiciones que se espera se desarrollen durante el ejercicio presupuestal.
3. Las estimaciones de gastos son dadas a conocer a los supervisores de las áreas de responsabilidad para revisión y

sugerencias a la gerencia del nivel inmediato superior en la administración para su aprobación.

4. Las cantidades fijas y las tasas variables, ya modificadas, se formalizan en el presupuesto flexible de gastos que es aprobado por la administración superior.

4.7 PRESUPUESTOS FLEXIBLES

Los presupuestos flexibles se relacionan directamente con los costos y gastos fijos, variables y semivariables, se les conoce también como presupuesto variable, dinámico, de actividad y de gastos ajustados a la producción.

El presupuesto flexible de costos y gastos se estima con los costos y gastos que se incurren debido al transcurso del tiempo, a la producción o a la actividad productiva o a una combinación de tiempo y producción o actividad.

El presupuesto flexible se recomienda aplicar en la Contabilidad por áreas de responsabilidad, ya que suministra información realista acerca de los costos y gastos, permitiendo de esta manera calcular las cifras presupuestales de los mismos, obteniendo como beneficio controlar y reducir los costos y gastos, que como se ha mencionado es uno de los objetivos principales de la Contabilidad por áreas de responsabilidad. Por tal motivo los presupuestos flexibles deben de:

1. Identificar los gastos en cuanto a sus componentes fijos y variables siempre que se relacionen con la producción o la actividad productiva.
2. La producción o actividad productiva debe medirse de manera segura.
3. Serán planeados para periodos de tiempo específicos o para determinada producción o actividad productiva.
4. Para cada renglón de costos y gastos en cada centro de responsabilidad deben desarrollarse fórmulas de presupuestos flexibles.

Los presupuestos flexibles se estiman sobre la variabilidad de los costos y gastos, de acuerdo con el efecto que tiene en ellos el transcurso del tiempo y la producción o actividad productiva. Su objetivo primordial es mostrar cómo y en qué medida cada gasto en un área de responsabilidad varía, a causa de la cantidad de trabajo realizada en el mismo. En vista de que los costos y gastos son parte fijos y en parte variables, se clasifican en tres categorías:

1. Costos y Gastos fijos.
2. Costos y Gastos variables.
3. Costos y Gastos semivariables.

1. COSTOS Y GASTOS FIJOS:

Son aquellos que mes a mes se mantienen constantes en su monto total, independientemente de las fluctuaciones en el volumen del trabajo realizado aplicando una escala realista o relevante de la fluctuación de la producción con relación a las condiciones, como son políticas de la administración, limitaciones de tiempo y características de la operación.

Se van acumulando principalmente por el sólo transcurso del tiempo, esto es, que permanecen constantes durante un corto periodo de tiempo dado que incurren por la tenencia de activos y los demás factores de la producción en un estado listo para producir. Para determinar los costos fijos en un ente económico se debe considerar lo siguiente:

A. Costos relacionados con el tiempo: Para fines presupuestales, los costos y gastos fijos deben asociarse con el periodo contable anual y expresarse como una suma fija por mes. En la realidad práctica no se considera que un gasto sea absolutamente fijo, sin embargo, en la aplicación práctica un gasto fijo es constante.

B. Relación con la actividad productiva: Los costos y gastos fijos se determinarán por la capacidad para producir o desarrollar una actividad y podrán ser afectados por el transcurso del tiempo.

C. Determinar un costo o gasto fijo total pero variable en unidad: Un costo o gasto fijo será constante en su importe total en cada período, sin embargo cuando se le ve en términos de unidades de producción, tendrá un efecto variable, ya que para su estimación se pronostica un intervalo de fluctuación en las unidades producidas en un período determinado.

D. Políticas de la administración: Muchos de los gastos y costos fijos depende de decisiones de la alta dirección y pueden variar sólo si éstas se cambian.

2. COSTOS Y GASTOS VARIABLES:

Son aquellos que cambian en su monto total directamente con las fluctuaciones en la producción o volumen de trabajo realizado, la producción debe medirse en términos de alguna base de actividad, como el número de unidades completadas, las horas de mano de obra directa, el valor de las ventas o el número de visitas de servicio, según sean las actividades del centro de responsabilidad.

Los costos y gastos variables aumentan o disminuyen directamente con los cambios en la producción; por lo tanto, se deben de considerar en un ente económico las siguientes características:

- A. La fluctuación del costo y gasto variable fluctúa en proporción a la producción o la actividad, no con el paso del tiempo.
- B. Los costos y gastos variables deben relacionarse con una actividad dentro de un intervalo relevante de fluctuación representativa en las operaciones.
- C. Se debe seleccionar una medida confiable, común a la producción o actividad que se realiza dentro de una actividad para designar los costos y gastos variables.
- D. Los costos y gastos variables son afectados por las decisiones que toma la alta dirección y las políticas que se consideren para los mismos.
- E. Un gasto o costo variable puede ser fijo si se le considera desde el punto de vista de costo unitario.

3. COSTOS Y GASTOS SEMIVARIABLES:

Son aquellos que no son fijos ni variables porque poseen las características de ambos, es decir, al cambiar la producción, cambian en la misma dirección, pero no en proporción a los cambios en la base de actividad.

La variabilidad de los gastos semivARIABLES se debe a la combinación del transcurso del tiempo, la actividad o la producción y las decisiones de la administración.

DETERMINACION DE LAS FORMULAS PARA EL PRESUPUESTO FLEXIBLE

Para el desarrollo del presupuesto flexible en cada área o centro de responsabilidad, se determina el componente fijo y la tasa variable para cada cuenta de gasto o costo de la manera siguiente:

1. Debemos definir de manera precisa el tipo de gasto y costo de que se trate según las categorías antes señaladas.
2. Se debe determinar una base de actividad para cada área de responsabilidad, que mida de manera realista la producción o actividad productiva.
3. Se debe determinar el intervalo de fluctuación de actividad productiva o producción.
4. Seleccionar un método para la determinación de la variabilidad de los costos (los cuales se mencionaron en el punto 4.6 de este capítulo).

Las estimaciones reflejadas en un presupuesto flexible de costos y gastos, aun cuando sean determinadas por estudios de ingeniería industrial, debe comentarse con los gerentes de las áreas de responsabilidad que habrán de utilizarlas para evaluación, sugerencias y recomendaciones.

Los formatos de los presupuestos flexibles pueden representarse en formato tabular, formato de fórmulas y formato

gráfico. El propósito principal de éstos es el control de costos y gastos, y los usos que se les pueden dar son:

1. Facilitar la preparación de los presupuestos de costos y gastos para las áreas de responsabilidad.
2. Proveer de metas de costos y gastos a los gerentes de las áreas de responsabilidad por un periodo determinado.
3. Suministrar las cifras presupuestales ajustadas a la actividad real para efectos de comparación en los informes mensuales de desempeño.

Los presupuestos flexibles se pueden aplicar en todas las funciones de un ente económico de producción, ventas y administración, resultando adecuados en aquellas áreas de responsabilidad en las que, las operaciones tienden a ser repetitivas, existen numerosos gastos diferentes y la producción o actividad pueden medirse de manera realista.

4.8 ASPECTOS GENERALES DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD PARA LA APLICACION DE LOS COSTOS Y GASTOS, EN LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD:

El sistema de contabilidad, en la Contabilidad por áreas de responsabilidad debe estructurarse de manera que permita obtener información que satisfaga las necesidades tanto de la Contabilidad Financiera como de la Contabilidad Administrativa, todo esto en un sólo sistema, de tal forma que en su organización debe proporcionar datos contables reales, también por áreas de

responsabilidad, productos y periodos de tiempo, además de informar externamente a los inversionistas, acreedores y dependencias gubernamentales.

El sistema de contabilidad apoya a la administración y a cada una de las áreas con información relevante para las funciones de las mismas en cuanto a su planificación y control. Mediante el catálogo de cuentas y métodos seleccionados de costeo de productos que se usan para apoyar a la contabilidad administrativa.

Para que sean efectivos los informes de desempeño a corto plazo por áreas o centros de responsabilidad se deben de comparar las cifras presupuestadas contra las cifras reales, a fin de determinar las variaciones del mismo, corrigiendo y replanificando cuando sean desfavorables, para tal efecto, el sistema de contabilidad tiene que suministrar información relevante y oportuna sobre una base de áreas de responsabilidad.

En resumen el proceso de Contabilidad por áreas de responsabilidad y el proceso contable, tienen que estar en armonía para satisfacer las necesidades de emisión de información externa e interna mediante diferentes tipos de informes.

Los sistemas de costeo de productos aplicados a la Contabilidad por áreas de responsabilidad son:

1. Por el tipo de actividad productiva:

A. Costeo por procesos: Se fabrica un solo producto principal durante un periodo contable, en estos casos, el producto fluye a través de una serie de procesos consecutivos que no cambian.

B. Costeo por ordenes de trabajo: Se fabrican separadamente varios productos diferentes durante el periodo contable, en estos casos, se calcula un costo unitario promedio para cada producto.

2. Tratamiento de los gastos indirectos fijos:

A. Costeo absorbente: Asigna todos los costos directos e indirectos de producción tanto fijos como variables al costo unitario promedio del producto. Este tipo de costos se adapta eficazmente para usar el concepto de la variabilidad de los costos.

B. Costeo variable: Se aplica de la misma manera que el costeo absorbente, excepto que, para costear el inventario y los artículos vendidos, se excluyen del costo unitario promedio del inventario todos los costos fijos de fabricación, ya que al ser incurridos en cada periodo, se tratan y contabilizan como un gasto periódico, en lugar de incluirse en el costo del inventario como un activo, que posteriormente se reconoce como gasto cuando se venden los artículos.

De igual manera los correspondientes componentes fijos y variables de los gastos de administración y de ventas, se registran por separado en el sistema de contabilidad y también se presentan aparte en el Estado de Resultados. Se reordenan en el Estado de Resultados para determinar el margen de contribución, que es el excedente de ingresos por ventas sobre los costos variables de producción, distribución y administración.

3. Tipos de costo:

A. Costeo real y costeo normal: En el método de costeo real, entran a la producción en proceso los costos reales (históricos); mientras que, en los sistemas de costeo normal entran a la producción en proceso los costos reales de material y mano de obra directos, pero los gastos indirectos de fabricación entran a la producción en proceso a una cuota predeterminada. Tanto el costeo real como el costeo normal pueden combinarse, bien sea con el costo variable o con el costo absorbente.

B. Costeo estándar: Introduce en el sistema de contabilidad el concepto de los costos estándar y los compara con los costos reales, por lo tanto, el costeo estándar implica registrar rutinariamente en tres tipos de cuentas diferentes, los importes del costo real, el costo estándar y la variación entre la suma.

El costeo estándar se aplica a los tres elementos del costo de producción (material directo, mano de obra directa y gastos

indirectos de fabricación). Por lo tanto, los costos estándar predeterminados del material directo de la mano de obra directa y de los gastos indirectos de fabricación deben ser bajo condiciones especificadas e incorporados a las fórmulas de los presupuestos flexibles de gastos.

Puede usarse el costeo estándar, ya sea con el costeo variable o con el costeo absorbente. En un sistema de costos estándar variables entran a la producción en proceso sólo el costo estándar del material directo y de la mano de obra directa, así como el costo variable predeterminado de los gastos indirectos. En un sistema de costeo estándar absorbente entran a la producción en proceso el costo estándar del material directo y de la mano de obra directa, así como el costo predeterminado de los gastos indirectos variables como de los fijos.

Los presupuestos flexibles de gastos se relacionan y complementan los procedimientos del costo estándar, ya que proporcionan información para el cálculo de las cuotas predeterminadas de cargos indirectos y para el análisis de las variaciones de los mismos.

4.9 COMITE DE PRESUPUESTOS:

Debido a la importancia que tienen los presupuestos dentro de la contabilidad por áreas de responsabilidad, es necesario integrar un comité de presupuestos para que lleven a cabo la supervisión de la elaboración, aprobación y análisis de los mismos como se menciona en el capítulo III.

Como ya se mencionó el comité de presupuestos está integrado por ejecutivos de Alta Dirección de un ente económico, que generalmente es encabezado por el contralor o en su defecto, el gerente general quién ejerce un control de los procedimientos presupuestales.

El comité de presupuestos debe asumir las responsabilidades de: examinar las estimaciones departamentales, recibir los informes de responsabilidad en donde se comparen los resultados reales con los calculados y estudiar las desviaciones habidas, una vez que el programa presupuestal se ha puesto en práctica.

4.10 PROCESO DE IMPLANTACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

El proceso de implantación debe de observar todos los puntos antes mencionados de manera que se cubran los siguientes pasos:

1. Una declaración del programa de los objetivos de los presupuestos por áreas de responsabilidad en coordinación con los objetivos del ente económico.
2. Establecer los procedimientos que habrán de seguirse en el desarrollo de los planes:
 - A. Instrucciones y formatos que se utilizarán.
 - B. Procedimientos para tomar decisiones sobre la planificación:
 - a. Ejecutivos operacionales.

- b. Ejecutivos de asesoría staff.
 - c. Comité de presupuestos integrados por miembros de la administración superior
3. Elaborar un calendario de planificación y control de presupuestos que especifique las fechas ejecución de cada parte del mismo y la presentación de su informe correspondiente.
4. Informar sobre instrucciones y procedimientos relativos a los informes de desempeño.
- A. Responsabilidad y procedimientos de la preparación de los informes:
- a. Resultados reales.
 - b. Datos y variaciones presupuestados.
 - c. Análisis de las variaciones.
- B. Forma, contenido y procedimientos para los informes de desempeño.
- C. Instrucciones para distribuir los informes de desempeño.
6. Procedimientos para emprender la acción correctiva sobre las variaciones desfavorables o favorables.
7. Procedimientos de seguimiento y replanificación.

En el siguiente capitulo desarrollaremos el punto de informes aplicables a la Contabilidad por areas de responsabilidad.

CAPITULO V

INFORMES DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

5.1 INFORMES DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

La Contabilidad por áreas de responsabilidad se basa para lograr sus objetivos de reducir costos y gastos en la información que deben recibir los responsables de cada área, para poder comparar los índices de eficiencia u objetivos que se les han fijado; el informe sirve como medio de comunicación permitiendo que dentro de todas las áreas se tenga un seguimiento adecuado del objetivo principal.

La fase de emisión de informes para la contabilidad por áreas de responsabilidad, depende de las necesidades a las cuales está sujeto el ente económico, pero independientemente de sus necesidades los informes financieros son:

1. **Informes externos especiales:** Son aquellos que se preparan para las dependencias gubernamentales, acreedores u otros grupos ajenos a la administración activa.
2. **Informes a los dueños:** Comúnmente, se basan en los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y presentan datos que han sido objeto de examen y dictamen por los auditores externos.
3. **Informes Internos:** Son de carácter confidencial para uso interno exclusivamente de la administración y se subdividen a su vez en tres diferentes tipos:

- A. **Informes estadísticos:** Son informes contables que muestran las estadísticas históricas referentes a todas las fases de las operaciones, complementa los datos básicos para los informes externos y para los informes a los dueños.
- B. **Informes especiales:** Se relacionan con algún problema específico de la administración, su diseño, alcance y amplitud dependen del problema en particular de que se trate.
- C. **Informes de desempeño:** Se preparan normalmente sobre una base mensual mediante un formato estandarizado, se diseñan de forma tal que faciliten el control interno a la administración. Los datos contenidos son relativos a cada área de responsabilidad, básicamente informan sobre los resultados reales comparados con las metas y planes presupuestales. Frecuentemente identifican problemas que exigen el desarrollo de informes especiales.

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, la Contabilidad por áreas de responsabilidad establece el control interno por medio de los informes internos, basándose en los informes externos que son preparados por el departamento de contabilidad.

Por lo anterior es de vital importancia el estudio y análisis de los informes internos, ya que dichos informes comparan el desempeño real con el desempeño planificado y muestran la diferencia como variación favorable o desfavorable en

el mismo. El desempeño real debe compararse con metas realistas de desempeño o estándares de desempeño para poder hacer una evaluación correcta.

Por otro lado, debe hacerse una clara distinción entre los informes financieros para uso externo y los informes de desempeño para uso interno, ya que se centran en el control dinámico y continuo específicamente para las responsabilidades asignadas a la administración en sus distintos niveles, y son parte de un programa presupuestal integral implantado por la Contabilidad por Áreas de responsabilidad; por lo tanto, depende en gran medida de la información contenida en los informes que se desarrollan dentro del ente económico.

5.2 OBJETIVOS DE LOS INFORMES INTERNOS DE LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.

1. Orientar los objetivos dentro de cada área de responsabilidad en un ente económico.
2. Servir de control interno y comunicar las mediciones de rendimiento personal.
3. Comunicar a las áreas en los diferentes niveles el grado de efectividad con que han logrado reducir los costos y los gastos.
4. Determinar las variaciones en función del área y la responsabilidad individual, mediante comentarios y análisis de las mismas.

5.3 CARACTERISTICAS ESENCIALES DE LOS INFORMES.

1. Se amoldan a la estructura organizacional enfocándose a las áreas de responsabilidad donde debe ejercerse el control.
2. Se preparan y presentan oportunamente.
3. Su diseño debe de permitir la aplicación del principio de excepción de la administración.
4. Ser precisos y estar diseñados de tal forma que permitan hacer importantes distinciones.
5. Ser repetitivos y relacionarse con cortos periodos de tiempo.
6. Ser sencillos, comprensibles y proporcionar únicamente la información esencial.
7. Adaptarse a las exigencias de los principales usuarios.

5.4 FORMATO BASICO DE LOS INFORMES DE DESEMPEÑO.

El sistema de los informes de desempeño debe desarrollarse con apego específico a la estructura organizacional de la empresa, diseñando un informe diferente para cada área o centro de responsabilidad, empezando con los del nivel inferior, los cuales se resumen, a su vez, para cada nivel superior. Es pues, importante prestar una cuidadosa atención al formato, considerando que:

1. Los títulos y encabezados sean descriptivos, los encabezados de las columnas y las leyendas laterales identifiquen claramente los datos y evitar la terminología técnica.
2. No deben ser demasiados extensos y deben eliminarse, en lo posible, las complejas tabulaciones de cifras y todos aquellos datos que no sean esenciales.
3. Se estandaricen hasta un punto razonable, ya que los usuarios llegan a acostumbrarse a cierta terminología, ciertos formatos y métodos de presentación y saben en dónde buscar información específica.
4. Los informes deben ser pertinentes fijando una fecha de presentación, generalmente son mensuales.
5. Los informes de desempeño integrado deben contener la clara identificación de la responsabilidad, el método de presentación de las variaciones, las notas explicativas y las sugerencias.
6. Las variaciones que se reportan deben referirse al periodo en cuestión y, las acumuladas durante el año a la fecha se deben incluir en notas al pie del informe para dirigir la atención de la administración hacia los costos y gastos que puedan requerir de su intervención

Los informes de desempeño en su diseño deben distinguir claramente, entre los conceptos o renglones controlables y no controlables, la medición de desempeño exige que se comparen los

resultados reales con los planes, los objetivos y los estándares, de modo que las diferencias importantes llamen la atención de la administración hacia el desempeño altamente satisfactorio, satisfactorio y nada satisfactorio. Las variaciones con respecto a los presupuestos identifican, para información a los gerentes, aquellas áreas que requieren de investigación y de una posible acción.

Las acciones de la administración pueden ser correctivas, de elogio o de rectificación, las variaciones desfavorables o favorables deberán de justificar una investigación, mediante el principio de excepción, según la importancia de la misma para determinar claramente las causas que las originaron.

CONTENIDO DE LOS INFORMES

Los informes que se presentan a la administración, para su análisis y evaluación, se preparan en cada una de las áreas responsables de ejecutarlos, por lo tanto, el contenido de los informes debe incluir lo siguiente:

ENCABEZADO

- A. El título del tipo de informe de actuación de que se trata.
- B. El nivel al que se hace.
- C. El área a que pertenece.
- D. Departamento (función propia).

E. El número de codificación o de cuenta que se le asignó para controlarlo.

F. El nombre del encargado de esa área específica.

CUERPO DEL INFORME:

En el cuerpo del informe se citarán los datos que se consideren necesarios, como:

A. Cuenta de mayor para conciliar el sistema de contabilidad tradicional con el de niveles de áreas de responsabilidad.

B. Subcuenta, del catálogo de cuentas.

C. Concepto, nombre de la subcuenta o elemento que se quiera detallar.

D. Columna para datos presupuestados, que a su vez harán detalle de:

a. Las cifras controlables por el encargado de área, las que determinan su actuación.

b. Las cifras no controlables por el encargado, pero imputables al área.

c. La suma o total de cifras correspondientes al área.

E. Columna para datos reales, preparados en las mismas condiciones que los presupuestos para su debida comparación.

F. Columna para determinar la variación en costos estimados y variaciones en las circunstancias de utilizar costos estándar, derivadas de la diferencia entre los datos presupuestados y los reales.

El contenido de los formatos puede variar pero indiscutiblemente tendrá que contener los puntos antes señalados, ya que la información que de ellos se desprende, se obtiene de las columnas antes mencionadas; a continuación mostramos un formato de un informe de desempeño por áreas de responsabilidad y las cédulas que generalmente se preparan.

COMPANIA S.A. DE C.V.
LISTA DE CUILLAS DE INFORMES

CED. No.	TITULO	DEPARTAMENTO
1	Balance General con denominaciones y subcuentas	CONTABILIDAD
2	Estado de Resultados, comparado con presupuesto original y el presupuesto ajustado	CONTABILIDAD
3	Costo de los artículos vendidos	CONTABILIDAD
4	Informe de otros gastos e ingresos	TESORERIA
5	Informe de compras de materiales	COMPRAS
6	Informe de control de ventas	VENTAS
7	Informe del control de gastos departamentales	PERSONAL
8	Informe del control de gastos departamentales	LINEA INDUSTRIAL
9	Informe del control de gastos departamentales	PLANTA PRODUCTIVA
10	Informe del control de gastos departamentales	INGENIERIA
11	Informe del control de gastos departamentales	VENTAS
12	Informe del control de gastos departamentales	CONTABILIDAD
13	Informe del control de gastos departamentales	TESORERIA
14	Informe del control de gastos departamentales	CREDITO Y COBRO
15	Informe de control de gastos departamentales (RESUMEN) RECURSOS HUMANOS	
16	Informe de control de gastos departamentales (RESUMEN) PRODUCCION	
17	Informe de control de gastos departamentales (RESUMEN) DISTRIBUCION	
18	Informe de control de gastos departamentales (RESUMEN) ADMINISTRATIVA	
19	Informe de control de gastos	PRODUCCION
20	Informe de control de gastos	DIRECCION
21	Informes de gastos no controlables, por nivel	POR CADA AREA
22	Informe de gastos controlables por nivel	POR CADA AREA
23	Análisis de gastos indirectos de fabricación	PLANTA PRODUCTIVA

:5.5 LOS INFORMES DE DESEMPEÑO EN LOS DIFERENTES NIVELES JERARQUICOS

Nivel superior: El personal de la administración superior necesita informes que presenten un resumen completo y fácilmente comprensible de los aspectos globales de las operaciones y una clara identificación de los sucesos más relevantes, esta información debe estar respaldada con suficientes detalles para facilitar el rastreo de las desviaciones importantes.

Nivel intermedio: Se integra por las direcciones de las subdivisiones que tienen como responsabilidad desempeñar las funciones asignadas dentro de las mismas, de acuerdo con políticas y objetivos generales establecidos por la administración superior. Se interesa por la información referida a las operaciones y a los datos detallados sobre las operaciones rutinarias.

Nivel inferior: Se integra por los supervisores departamentales los cuales necesitan información referente a la coordinación y control de las operaciones diarias. Estos informes deben ser detallados, comprensibles y limitados a los conceptos que se relacionan en forma directa con las responsabilidades operacionales de los supervisores.

La forma en que los diferentes niveles comunican la información necesaria a la administración es variada, la selección de la forma apropiada debe depender de factores tales como los datos que se presentan, el tipo de informe, el nivel de

administración al que está dirigido, sus propósitos, los antecedentes de los principales usuarios y la naturaleza de las operaciones.

Quienes diseñan y quienes preparan los informes de desempeño deben tener presente que los informes financieros son utilizados por personas que no son contadores y con muy diversos antecedentes de escolaridad y experiencia, por lo que algo muy útil sería que se valiera de gráficas, cifras y exposiciones narrativas.

Es fundamental llevar un libro de informes de desempeño individual para los ejecutivos, el cual consistirá en una carpeta de hojas sueltas que contiene los informes de desempeño y otros informes relacionados para cada ejecutivo en particular; los informes contienen gráficas y sus correspondientes tabulaciones y resúmenes narrativos sobre los análisis de los informes internos de desempeño.

Las formas de comunicar la información financiera pueden clasificarse en términos generales, como sigue :

1. Por escrito:

- A. Estados financieros formales.
- B. Estadísticas tabuladas.
- C. Exposiciones narrativas escritas.
- D. Razones y otros indicadores de desempeño.

2. Representaciones gráficas:

A. Gráficas.

B. Diagramas e imágenes.

3. Verbales:

A. Reuniones de grupo.

B. Pláticas con los empleados.

La exposición verbal debe ser una parte importante del sistema de informes internos en toda la organización, ya que los contralores y los directores de presupuestos deben alentar la plática de celebrar reuniones de ejecutivos en las que se presente el informe de desempeño, para explicarlo y discutirlo, teniendo así la oportunidad de lanzar preguntas y traer a discusión puntos que no sean claros, asegurando en esta forma la plena comprensión y la comunicación.

5.6 ANALISIS DE LAS VARIACIONES DE LOS INFORMES INTERNOS COMPARADOS CON LOS PRESUPUESTOS

La comparación de los resultados reales con los presupuestos dan a conocer las variaciones entre las mismas para determinar las causas que la motivaron, las cuales deben conducir a acciones correctivas considerando las siguientes posibilidades:

1. La importancia de la variación.

2. Si la variación se originó por errores en el proceso de

elaboración del informe.

3. Si influyo alguna decisión administrativa para el surgimiento de la variación.
4. Considerar aquellos factores no controlables que puedan identificar una variación.
5. Cuando no se conozcan las causas de alguna variación será necesario una investigación y explicación de la misma.

Los métodos que se aplican para investigar variaciones son:

1. Un análisis de las variaciones.
2. Estudios especiales.
3. Auditorías internas.
4. La observación directa.
5. Análisis de las condiciones del trabajo.
6. Reuniones y pláticas con los gerentes y supervisores de las áreas de responsabilidad.

El analista debe tener presente que los resultados tienen que ver con distinciones relevantes, ser entendibles, medir con razonable precisión lo que se supone miden y ser presentados y explicados concisamente.

Existen dos métodos para presentar los resultados de las variaciones. En primer lugar se pueden reportar en un informe

especial, enfocándose a problemas específicos en los que está interesada la administración. En segundo lugar pueden incluirse en un informe mensual de desempeño, mediante comentarios complementarios en los mismos.

Debido a la importancia de la toma de decisiones en la Contabilidad por áreas de responsabilidad y su efecto inmediato y continuo sobre las operaciones, deben tenerse disponibles sobre una base oportuna, ya que un eficiente sistema de información permitirá que los procedimientos de seguimiento se efectúen de tal forma que, la administración superior pueda analizar y discutir tanto las condiciones insatisfactorias como las satisfactorias, determinando las formas y los medios para corregirlas.

Es importante que por medio de los informes determine si las metas son realistas para elogiar a los responsables de los altos desempeños y transferir a otras áreas de responsabilidad, las habilidades que han hecho posibles tales altos rendimientos.

Cabe mencionar que no se deben proporcionar a todas las áreas de responsabilidad una copia completa del informe mensual de desempeño, porque es costoso y resulta ineficaz. La recepción de un voluminoso informe financiero por un supervisor de departamento, le disminuye su interés incluso por la parte que le atañe de manera directa.

Cada gerente de nivel de la administración debe recibir exclusivamente el informe del segmento detallado del área que le

atañe; en cambio, cuanto mas se ascienda en la escala organizacional, mayor será la necesidad de resúmenes de los informes, por lo tanto ciertos ejecutivos en los primeros niveles necesitarán el informe completo.

El formato y tipos de informe que se establezcan con la implantación de la Contabilidad por Areas de responsabilidad, serán de acuerdo a las necesidades del ente económico. En el presente capitulo nos enfocamos principalmente, al manejo y análisis de los informes y las características principales que deben contener, ya que en el desarrollo y coordinación de los mismos, el personal encargado del diseño, debe auxiliarse de las personas que cuenten con los conocimientos técnicos adecuados en el distinto tipo de operaciones que se presupuestan y/o analizan.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente investigación nos permitió concluir la destacada importancia que tiene el Licenciado en Contaduría dentro de la implantación de la Contabilidad por Áreas de responsabilidad, ya que ésta le permite aplicar sus conocimientos en el desarrollo de nuevos sistemas de control e información enfocados a la toma de decisiones.

La utilidad de la información histórica que proporciona la Contabilidad Financiera en las funciones de planeación, organización y control de la Contabilidad por Áreas de responsabilidad son indispensables, por lo que el departamento de contabilidad debe estructurarse de manera que permita satisfacer las necesidades de la Contabilidad Administrativa así como de la Financiera, proporcionando datos, que permitan la realización del catálogo de cuentas por áreas de responsabilidad, el desarrollo del organigrama por áreas y niveles de responsabilidad y, sobre todo, la planeación de presupuestos y el diseño de informes.

Llegamos al punto en el cual podemos apreciar la utilidad que puede lograr la dirección y administración por áreas de responsabilidad, cuando los registros contables se coordinan en forma adecuada y el análisis de las deficiencias se lleva a cabo en forma tan detallada como sea necesario para emitir las medidas correctivas.

La Contabilidad por áreas de responsabilidad es una técnica realmente nueva, por lo que su implantación no se ha

generalizado, además de que requiere de una estructura organizacional muy sólida; por lo tanto, es necesario que como campo de actuación del Licenciado en Contaduría este promueva su implantación; de esta forma, la contabilidad no sólo será una técnica para medir la situación financiera y los cambios en el patrimonio del ente económico, sino que se ampliará para incluir otros objetivos adicionales, aplicando métodos contables para producir información respecto a los costos y gastos que la dirección puede utilizar como ayuda en la planeación de actividades futuras y en el mantenimiento del control sobre las operaciones cotidianas.

Otro punto que se debe manejar y que es de suma importancia dentro de la implantación de la Contabilidad por áreas de responsabilidad, es una debida atención a la tendencia natural por parte de muchas personas, no importando cual sea el puesto en la organización, a resistirse a los cambios importantes de cualquier tipo; los factores pueden ser varios, como la inseguridad, la falta de comprensión o el temor a lo desconocido. El presupuesto, por su parte, tiende a que los supervisores piensen que es un medio que utiliza la administración para aumentar su presión.

Será necesario para la implantación de la Contabilidad por áreas de responsabilidad que durante su planeación se rompa con la resistencia inicial a través de la participación activa de la administración y la educación presupuestaria conducida a todos los niveles de la administración, es aquí donde el Licenciado en

Contaduría requiere de una extraordinaria capacidad de dirección, a fin de lograr el mayor provecho posible de todo el proceso que se ha definido.

Los objetivos de la Contabilidad por áreas de responsabilidad deben explicarse a todos los ejecutivos y supervisores a través de reuniones y pláticas, donde se muestre que la implantación no solo beneficia al ente económico, sino también a cada uno de los miembros de la misma que participan con la responsabilidad de ejecución de su función.

G L O S A R I O

AREA DE RESPONSABILIDAD: unidad organizacional o funcional dirigida por un gerente responsable por sus actividades.

CATALOGO DE CUENTAS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD: Es un instrumento de codificación numérico, de cada una de las cuentas que integran la contabilidad, que permite ordenar, clasificar y controlar los costos y gastos en términos monetarios, las áreas por niveles de autoridad y los responsables de la misma.

CICLO CONTABLE: Es un sistema que tiene por objeto registrar las actividades financieras de manera comprensible y ordenada para poder resumir y exponer cuantitativamente los acontecimientos económicos que afectan a una entidad determinada.

CONTABILIDAD: Es un procedimiento sistematizado que tiene por objeto el registro constante, ordenado y cronológico de las operaciones que realiza un negocio, así como de la presentación y análisis de la situación financiera del mismo; por tanto, la Contabilidad es un relato cuantificado de todas las transacciones efectuadas, constituye para la empresa una historia detallada de sus negocios con todos los datos y elementos que los componen.

CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA: Conjunto de técnicas, interpretaciones, evidencias objetivas y refinamientos contables enfocados a proveer de la información dinámica que precisa la Dirección para sus fines internos de planeación y control, prescindiendo de reglas y definiciones tradicionalmente

admitidas, sus limitaciones y alcances no pueden ser sino los mismos de las personas que las esgrimen como arma decisoria.

CONTABILIDAD FINANCIERA: Es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una unidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objetivo de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica.

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 habidos: ello, mientras esgrime una poderosa arma administrativa: la Motivación Humana, única capaz de conducir la satisfacción en la participación individual.

MANUALES DE ORGANIZACION: Son una herramienta que se presenta por escrito para dar a conocer una visión integral de cómo opera la organización, son una descripción del conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma

sistemática de realizar un trabajo, así como las políticas que se manejan para tal efecto y la historia de la organización.

PRESUPUESTO: Es la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado.

PROCESO CONTABLE: Conjunto de fases por medio de las cuales la Contaduría obtiene y comprueba la información financiera."

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

Argil Aguilar, Eduardo, Sistemas de contabilidad para centros de responsabilidad, en revista Finanzas y contabilidad. México Facultad de Contaduría y Administración-UNAM, 1966.

Arias Galicia, Fernando, 16ª reim., Administración de recursos humanos, México, Editorial Trillas, 1986.

Diccionario Durvan de la Lengua Española, 2ª ed., Bilbao, Durván, S.A., . 1972

Diccionario enciclopédico Quillet, * Vols., Buenos Aires, Argentina Aristides Quillet, S.A., 1973.

Elizondo López, Arturo, *El proceso contable. Contabilidad primer nivel*, 8ª ed., México, Ediciones contables y administrativas; S.A. de C. V., 1985.

Elizondo López, Arturo, La profesión contable. Selección y desarrollo, 4ª ed., México, Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C.V., 1985.

Guajardo, Gerardo, Phebe Woltz y Richar T., Contabilidad, México, McGraw-Hill de México, S. A. de C. V., 1986.

La contabilidad por áreas de responsabilidad. Seminario de la National Association of Accountants. México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., 1966.

Presupuesto flexible. Seminario de la National Association of Accountants, cap. de México, México, Colegio de Contadores Públicos de México, A. C., 1968.

Río González, Cristóbal del, COSTOS I. Históricos, 11ª ed., México, Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C.V.- 1987.

Río González, Cristóbal del, Costos II. Predeterminados, 12ª ed., México. Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C.V., 1988.

Río González, Cristóbal del, Costos III. Variables, de distribución administración y toma de decisiones I, México, Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C.V., 1989.

Río González, Cristóbal del, EL presupuesto. Tradicional. Áreas y niveles de responsabilidad, programas y actividades, bases cero y ejercicios prácticos, 2ª ed., México, Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C.V., 1988.

Rodríguez Valencia Joaquín, Cómo Elaborar y usar los manuales administrativos, 2ª reimp., México, Ediciones Contables y Administrativas, S.A. de C.V., 1991.

Stoner James A, Administración, trad. Jorge Cardenas Nannetti, 2ª ed., México, ed. Prentice Hall inc. 1985.

Welsch, Glenn A., Ronald W. Hilton Y Paul N. Gordon, Presupuestos. Planificación y control de utilidades, trad.

Antonio Sánchez y Herrera, 5ª ed., México, Prentice Hall
Hispanoamericana S.A., 1992.