



88
25

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LA CONTABILIDAD POR AREAS DE
RESPONSABILIDAD**

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A N :
PERLA RESENDIZ CAMPOS
JOSE DE JESUS AGUIRRE BAUTISTA

PROFESOR DEL SEMINARIO
C.P. AGUSTIN DIAZ CAMPOMANES

CIUDAD UNIVERSITARIA, MEXICO, D.F.

1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS PERLA RESENDIZ CAMPOS

A MI MADRE (+)

IRMA CAMPOS

POR HABER FOMENTADO EN MÍ EL ESPÍRITU DE SUPERACIÓN.

A MI PADRE

ARMANDO RESENDIZ

POR SU EJEMPLO DE TENACIDAD , HONRADEZ Y SENCILLEZ.

A MIS HERMANOS

HUGO FRANCISCO, JOSE ARMANDO, Y MARCO ANTONIO

POR SU APOYO Y COMPAÑÍA.

A MI HIJO

JESUS ADOLFO AGUIRRE RESENDIZ.

POR SU TERNURA , ALEGRÍA Y POR SER LA PERSONITA MÁS IMPORTANTE DE MI VIDA.

A MI HIJA

DIANA PERLA AGUIRRE RESENDIZ.

POR QUE CON TU LLEGADA AL MUNDO NOS DISTE NUEVOS ÁNIMOS PARA SEGUIR ADELANTE.

A MI ESPOSO

JOSE DE JESUS AGUIRRE

POR TODO SU CARIÑO Y COMPENSIÓN.

AGRADECIMIENTOS JOSE DE JESUS AGUIRRE

A MI MADRE (+)

MARGARITA DE LA CRUZ BAUTISTA

POR SER MI MOTIVACIÓN PARA SALIR SIEMPRE ADELANTE

A MI PADRE

JESUS AGUIRRE MARTINEZ

POR SU FORMACIÓN Y CONSEJOS QUE CON SABIDURÍA ME BRINDÓ

A MI HERMANO (+)

ADOLFITO

PORQUE TU RECUERDO Y TUS GANAS DE SUPERACIÓN SIEMPRE ESTÁN PRESENTES EN MI VIDA

A MIS HERMANOS

ESTHER, ERNESTO, FRANCISCO, PATRICIA, Y TERESA

POR SU APOYO PARA TERMINAR MIS ESTUDIOS.

A MI TIO

JOSE AGUIRRE

DE QUIEN SIEMPRE TUVE EL APOYO CUANDO LO NECESITÉ

A MI HIJO

JESUS ADOLFO

POR QUE CON TU VENIDA AL MUNDO DIOS NOS HIZO VER LA VIDA DE UN MODO MAS HERMOSO

A MI HIJA

DIANA PERLA

POR SER UNA PERSONITA QUE DIOS NOS HA DADO Y SOMOS COMPLETAMENTE FELICES

A MI ESPOSA

PERLA RESENDIZ

POR SER LA COLUMNA VERTEBRAL DE MI VIDA

AGRADECIMIENTOS DE AMBOS

A DIOS

POR QUE DE TAL MANERA AMÓ DIOS AL MUNDO, QUE HA DADO A SU HIJO UNIGÉNITO, PARA QUE TODO AQUEL QUE EN ÉL CREE, NO SE PIERDA, MÁS TENGA VIDA ETERNA

JUAN 3:16

HE AQUÍ , YO ESTOY A LA PUERTA Y LLAMO; SI ALGUNO OYE MI VOZ Y ABRE LA PUERTA, ENTRARÉ A ÉL , Y CENARÉ CON ÉL, Y ÉL CONMIGO.

APOCALIPSIS 3:20

YO REPRENDO Y CASTIGO A TODOS LOS QUE AMO ; SÉ, PUES, CELOSO Y ARREPIÉNTETE

APOCALIPSIS 3:19

A LA U. N. A. M.

POR HABERNOS ABIERTO LAS PUERTAS DEL CONOCIMIENTO Y LA SABIDURÍA.

A LA F. C. A.

POR QUE DENTRO DE SUS AULAS ADQUIRIMOS LAS BASES NECESARIAS PARA SER PROFESIONISTAS RESPONSABLES ANTE LA SOCIEDAD.

A NUESTROS MAESTROS.

AL SR C. P . AGUSTIN DIAZ CAMPOMANES

POR SU AYUDA Y ORIENTACIÓN QUE NOS HA BRINDADO PARA LA ELABORACIÓN DE ESTE SEMINARIO.

AL HONORABLE JURADO:

AL PRESENTAR ESTE TRABAJO, PONEMOS A SU ESTIMABLE CONSIDERACIÓN, UN ESFUERZO QUE HEMOS REALIZADO PARA PODER CONCLUIR CON UNA META TRAZADA, DESDE EL INICIO DE NUESTROS ESTUDIOS.

PODEMOS ASEGURAR SIN TEMOR A EQUIVOCARNOS, QUE LA MAYORÍA DEL CONTENIDO DE ESTA OBRA ES AMPLIAMENTE CONOCIDO POR USTEDES, SIN EMBARGO, CONTAMOS CON BASES SÓLIDAS DE APRENDIZAJE, QUE HEMOS ADQUIRIDO DURANTE EL PASO POR LAS AULAS, PARA PODER HACER FRENTE A LAS RESPONSABILIDADES QUE NOS CORRESPONDEN PARA CON LA SOCIEDAD.

ASÍ PUES, TOCA A VUESTROS CRITERIOS JUZGAR NUESTRA MODESTA CONTRIBUCIÓN AL ÁREA CONTABLE Y SU APROBACIÓN SERÁ NUESTRO MAYOR Y MEJOR ESTÍMULO.

INTRODUCCION.

El constante evolucionar en todos los ámbitos de las entidades y de las personas encargadas del manejo de las mismas, dan la pauta para que se busquen nuevas técnicas que nos permitan tener un adecuado control de todos los recursos que forman parte de una empresa, humanos, materiales, financieros, etc; necesitamos tener una gran administración, para que una empresa pueda funcionar de manera ejemplar.

Una de las formas para lograr esto es hacer partícipes a los empleados y funcionarios, que sientan que son parte de la empresa y que su participación en todos los ámbitos es de vital importancia, y que todas las actividades realizadas por ellos van encaminadas hacia los logros de los objetivos trazados por su área de trabajo y que al cumplirse éstos ayudan a que se cumplan los objetivos generales.

La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad ayuda a que todos cooperen con los intereses de la entidad, haciéndoles ver que su participación es de mucha importancia, cada área tiene un fin específico dentro de la empresa.

Consideramos que con una adecuada motivación, una buena delegación de responsabilidad y una excelente coordinación, se puede llevar a cabo ésta técnica de la contabilidad, ya que introduce toda una gama de conceptos y técnicas muy importantes para la vida económica de la entidad.

La Contabilidad se transforma dejando atrás el simple registro histórico de las operaciones, para, aprovechando este paso, interpretar la información y absorber técnicas que le permitan proyectarse a futuro y controlar debidamente los resultados, esta técnica es muy importante para la toma de decisiones.

C A P I T U L O I

LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

ANTECEDENTES.

Este tipo de Contabilidad surge a principios del siglo XX en los Estados Unidos de Norteamérica.

Debido a que tienen territorios forestales donde se tuvo que utilizar éste sistema o técnica a causa de la magnitud de las empresas o industrias forestales donde fue necesaria la implantación de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.

Si bien la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad tuvo su origen en los Estados Unidos su auge lo tuvo en el año de 1946, en el ámbito de las empresas de servicio público proveedoras de energía eléctrica, en México aún constituye una nueva práctica contable, adoptada a caso por un cinco por ciento de las empresas.

CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.

DEFINICIÓN.

Para comprender mejor el funcionamiento de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad es necesario conocer su definición, a continuación se mencionan tres de ellas:

1."El sistema de contabilidad por responsabilidades establece el control de los costos, operaciones y valores controlables, asignados en estándares y presupuestos, por niveles de responsabilidad administrativa, estructurados en la carta de organización. Se personalizan los puestos para reportar sus variaciones a quien los controla y al mismo responsable, para que puedan actuar de inmediato en las áreas de peligro, tan pronto se originen y corrijan así las causas que las motivan."

2."La contabilidad por áreas de responsabilidad es un conjunto de procedimientos que sirven como instrumento de la administración para el control de los costos y gastos, tomando en cuenta las responsabilidades asignadas a cada funcionario, permitiendo su reducción al mínimo, sin perjuicio de la eficiente operación de la empresa."

3.."La contabilidad por áreas de responsabilidad para nosotros es una técnica de la contabilidad administrativa cuya función principal es el control de los gastos y costos mediante la motivación de la productividad individual que coadyuva a la consecución de los objetivos generales de la entidad, utilizando presupuestos como medida de eficiencia para alcanzar las metas y resultados previamente planeados."

1.-Cruz Lechuga , Baltazar, Desarrollo de la Contabilidad por Responsabilidades. Tesis Profesional. ITM. Esc. de Est. Cont. de la Asoc. de Cult.,A.C. México, agosto de 1962, p.141.

2.-Correa Quintero,Luis, Contabilidad por Áreas de Responsabilidad. Tesis Profesional. ENCA-UNAM.México, 1963, p. 23.

CARACTERÍSTICAS.

Para conocer la importancia que tiene la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad es necesario apreciar cada una de las características, las cuales aquí se mencionan:

- 1.-Es una técnica contable reductora de costos y gastos que representa un puro ajuste a la Contabilidad Financiera.
- 2.-Constituye un estudio de vanguardia de la Contabilidad Administrativa.
- 3.-Subsana anomalías organizacionales y dá carácter oficial a las responsabilidades ocultas.
- 4.-Estimula la productividad individual al ejercer un control productivo sobre las personas y a mantener entre éstas una estrecha comunicación.
- 5.-Conforma su estructura a la de la organización.
- 6.-Delimita claramente las responsabilidades individuales en unidades de organización que denomina áreas.
- 7.-Identifica las erogaciones con los ejecutivos o empleados que las autorizan.
- 8.-Utiliza presupuestos como base de medida de la eficiencia, mismos que elabora con ayuda de los propios responsables de observarlos.
- 9.-Provee de información periódica a todas las áreas de la organización en términos de responsabilidad individual, llamando la atención sobre los casos en que la realidad se desvía significativamente de lo planeado.
- 10.-Utiliza sus documentos informativos como medio de elogio de la eficiencia.
- 11.- Aumenta la eficiencia del personal valiéndose de la motivación humana.

OBJETIVO.

El objetivo primordial de la Contabilidad Por Áreas de Responsabilidad es:
EL CONTROL DE LOS COSTOS Y GASTOS ASÍ COMO DE LOS INGRESOS DE ACUERDO
A LAS RESPONSABILIDADES ASIGNADAS A CADA FUNCIONARIO COADYUVANDO A SU
OPERACIÓN EFICIENTE.

Un objetivo secundario es el siguiente:
REDUCIR COSTOS PARA AUMENTAR UTILIDADES Y PARA LOGRAR ESTO SE DEBE DE
COMBATIR: EL DESPERDICIO, LA FALTA DE COOPERACIÓN, EL AUSENTISMO, EL DESCUIDO
Y LOS GASTOS INNECESARIOS.

Estos objetivos se deben de establecer desde que se piensa en implantar una
Contabilidad por Áreas de Responsabilidad en una entidad y esta labor la realiza el
Contador Público, dependiente o independiente encargado de organizar dicha contabilidad.

La implantación de una contabilidad por áreas de responsabilidad no implica ningún
trámite fiscal ya que no se trata de un sistema nuevo de contabilidad que pudiese requerir
de especial autorización.

ASPECTOS QUE DEBE ABARCAR LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.

La contabilidad por áreas de responsabilidad, aún cuando ya está en uso en muchas entidades, como todo campo nuevo está sujeto a estudio y a modificaciones para poder llevarlo a la práctica. La mayoría de los autores coinciden en aspectos que debe contener la contabilidad por áreas de responsabilidad, los relativos al registro y control de los costos y gastos; sin embargo, es evidente que el control de los ingresos también por áreas de responsabilidad, es un aspecto tan importante que no pueden desecharse. Asimismo, la responsabilidad da aspectos inherentes ya no a resultados de la empresa, sino a la situación financiera (activos, pasivos y capital), tienen particular importancia y pueden ser controlables de tal manera que la Dirección General pueda exigir responsabilidades a cada uno de sus elementos, por decisiones que afectan no sólo las utilidades o las pérdidas derivadas de las operaciones normales, sino también de los bienes y derechos de la entidad, sus obligaciones y en consecuencia su capital.

Es evidente que muchas empresas han tratado de exigir responsabilidades a sus funcionarios aprovechando la información normal pero en muchos casos se carece incluso, de la información indispensable para medir el grado de responsabilidad en que ha incurrido una persona. Es en donde la contabilidad por áreas de responsabilidad nos va a ayudar, proporcionándonos un camino corto y ágil, que permita obtener ésta información directamente de registros llevados al efecto, sin tener que recurrir a un análisis exhaustivo de las cuentas y subcuentas tradicionales, y con medios adecuados de comparación que permitan detectar de inmediato las desviaciones que ameritan investigación.

Al igual que en la contabilidad de costos, la fuente de información consistirá en los mismos datos que afectan la contabilidad general; pero será necesario efectuar algunos cambios indispensables para el buen funcionamiento del sistema.

DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES.

En toda empresa debemos de considerar que existe una organización aún cuando sea rudimentaria, en la cual se ha hecho ya una separación de funciones para definir el campo de actuación y por tanto las responsabilidades de cada uno de sus miembros. Este aspecto fundamental de organización tiene particular importancia para la implantación de la contabilidad por áreas de responsabilidad, ya que su finalidad precisamente es la de obtener información clasificada por los departamentos o personas que intervienen, responsabilizándolos de acuerdo a los diferentes niveles que actúan.

Se contará con un cuadro de organización, en que se delimiten con toda claridad las funciones de cada persona y las responsabilidades que tiene a su cargo.

PASOS GENERALES EN LA IMPLANTACIÓN DE UNA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.

Para llevar a cabo el establecimiento de una contabilidad por áreas de responsabilidad es necesario:

1.- Elaborar un organigrama por áreas de responsabilidad, definir claramente las responsabilidades de cada área, asignar a cada área un número de identificación y una cabeza responsable, establecer niveles de autoridad y responsabilidad como le sean necesarios:

2.- Construir una pirámide presupuestal : formular presupuestos para cada área con intervención de los responsables respectivos de renglones de costos y gastos que los mismos puedan controlar. Presupuestos por áreas de responsabilidad, que constarán de áreas especiales creadas para su control.

3.- Establecer un libro tabular de áreas de responsabilidad: auxiliar de control individual por partida simple, para el registro diario de las erogaciones reales controlables.

4.- Diseñar los documentos informativos básicos :

a) Informes de responsabilidades:

Comparación entre los costos y gastos reales y los costos y gastos presupuestos.

b) Organigrama por cifras de responsabilidad :

Vaciado de las cifras finales (desviaciones) de los informes de responsabilidad en las diversas áreas de la carta de organización .

c) Conciliación entre los costos y gastos del informe de responsabilidad y el estado de resultados :

Armonización de la contabilidad tradicional con la contabilidad por áreas de responsabilidad.

5.- Instituir verdaderos incentivos de trabajo :

Substituir la obligación por la motivación en la ejecución de las labores, aprovechamiento óptimo de la contabilidad por áreas de responsabilidad.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y CATALOGO DE LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.

Este manual es de vital importancia ya que es el instructivo necesario sobre la operación general de la contabilidad por áreas de responsabilidad. En él se detallan las finalidades de la misma y sus lineamientos funcionales. Una vez turnado a todos los jefes de área, pasa a formar parte del archivo permanente, constituye un indispensable auxiliar en el entrenamiento de empleados nuevos, así como un valiosísimo documento de consulta para todos los elementos de la organización.

El catálogo es la simple lista de los números de codificación que se asignan a las áreas (secciones o unidades, departamentos y gerencias), señalados en el organigrama, con la mención de los nombres de los responsables de las mismas y de los niveles de autoridad a que pertenecen; de aquí se toman los encabezados de los informes de responsabilidad, no es más que un listado de los datos básicos de control de cada área.

Catálogo de codificación de áreas de responsabilidad.

Es la distribución a cada área de los conceptos de costos y gastos que la misma puede controlar, o sea, de aquéllos en que puede incurrir, es decir, es la fusión de otros dos catálogos; el de áreas de responsabilidad y el de la cuenta normal de la empresa.

La forma más práctica de elaborar éste catálogo es distribuir en una hoja tabular las subcuentas, ya uniformadas, a las áreas, éstas como encabezados horizontales y aquéllas como conceptos verticales y así se obtienen fácilmente los gastos que corresponden a cada sección, departamento o gerencia, el propósito que se persigue al elaborar éste catálogo es pues conocer cuáles son los gastos en que puede incurrir cada área en particular y por ende las claves que se pueden asignar a cada responsable.

PROCEDIMIENTO PARA CODIFICAR Y REGISTRAR LA DOCUMENTACIÓN COMPROBATORIA
Y ARCHIVO PERMANENTE DE LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.

El contador de áreas de responsabilidad es el encargado de vigilar que se de la correcta aplicación contable a los documentos comprobatorios fuente, aplicándose de la siguiente manera :

- 1.- Anotar en el comprobante el número de cuenta, subcuenta y centro de costos, recurriendo al catálogo de cuentas.
- 2.-Anotar en el comprobante el número del área en que se incurrió el costo o el gasto, consultando para tal efecto el catálogo de áreas de responsabilidad. Y es todo lo que se hace , con esas claves es posible proceder al registro de la contabilidad general, de costos y por áreas de responsabilidad.

Archivo permanente.

Toda la correspondencia, estudios, antecedentes, cuadros, instructivos, etc; necesarios para hacer andar la contabilidad por áreas de responsabilidad, serán concentrados y salvaguardados en un legajo llamado archivo permanente, el cual puede ser variable dependiendo de la empresa en la que se establezca dicha contabilidad, pero en el que no podrán faltar los siguientes documentos:

- Manual de procedimientos: teoría general de la contabilidad por áreas de responsabilidad.
- Organigrama por áreas de responsabilidad.
- Flujo de información en las contabilidades general, de costos y por áreas de responsabilidad.
- Comparación entre los resultados que arroja una contabilidad por áreas de responsabilidad con y sin motivación humana.

**LEGAJO DE INFORMACIÓN PERIÓDICA E IMPORTANCIA EN LA INFORMACIÓN DE LA
CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.**

La contabilidad por áreas de responsabilidad aumenta el número de los reportes informativos periódicos, esto es, que el legajo de información normal habitual se ve engrosado en los informes de responsabilidad, los cuales son elaborados por el contador de áreas de responsabilidad y a continuación se mencionan:

- 1.- Estado de Situación Financiera.
- 2.- Estado de Resultados.
- 3.- Estado de Costo de Producción y de Costo de Producción de lo Vendido.
- 4.- Conciliación entre los costos y gastos del informe de responsabilidades y los del Estado de Resultados.
- 5.- Informes de responsabilidad (para todas las áreas de todos los niveles establecidos)
- 6.- Estado de Cambios en la Situación Financiera.
- 7.- Anexos varios.

El contador de áreas de responsabilidad debe arreglarselas de modo que presente en tiempo, dentro del plazo que le sea fijado, su carpeta informativa; sólo así el contralor esta en posibilidad de preparar debidamente el material de las juntas financieras mensuales, mismas que deben apuntar principalmente a la discusión tanto de estados financieros como de los informes de responsabilidad también interpretados.

C A P I T U L O II.

PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

PRESUPUESTO POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.

CONCEPTO:

1.- Los presupuestos por áreas de responsabilidad son un plan financiero que consiste, como su mismo nombre lo indica, en presuponer una serie de factores y situaciones, con mayor o menor detalle, como base para la realización de operaciones futuras y para el control de las mismas.

2.- Es un plan para financiar una empresa o un gobierno durante un período de tiempo definido, el cual es preparado y sometido por un funcionario responsable a un organismo representativo (u otro agente debidamente nombrado), y cuya aprobación y autorización son necesarios antes de que el plan pueda ejecutarse.

El plan que mencionan las dos definiciones anteriores es el presupuesto mismo, y así un control presupuestario se ocupa de adoptar y promulgar el plan, de establecer normas del funcionamiento para el mismo, de lograr la colaboración de todos los responsables y de comparar las estimaciones previas con los resultados reales obtenidos.

En los presupuestos un factor determinante, es la experiencia para poder elaborarlos en especial en el presupuesto de gastos. Muchas partidas no podrán ser establecidas por un método científico.

1 y 2 Mancera hermanos, y colaboradores, Terminología del Contador. 7a.ed.México:ed.Banca y Comercio
S.A.,1966,p 227.

REQUISITOS BÁSICOS EN LA CONFECCIÓN DE UN CONTROL DE PRESUPUESTOS POR
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.

Para poder confeccionar el control presupuestario que precisa la contabilidad por áreas de responsabilidad es importante tener en cuenta varios puntos:

- 1.-La Dirección de la empresa estará plenamente convencida de la necesidad del mismo.
- 2.-La política financiera tendrá que ser definida claramente.
- 3.-El período de duración del presupuesto será fijado.
- 4.-Las normas de funcionamiento presupuestal tendrán que ser establecidas.
- 5.-La preparación del presupuesto y su posterior operación estarán bajo la vigilancia de una persona capaz.
- 6.-Las cifras presupuestadas serán expresadas en función de áreas de responsabilidad.
- 7.-El sistema de contabilidad deberá proporcionar información veraz, confiable y oportuna.
- 8.-La colaboración espontánea de los ejecutivos y empleados responsables será determinante de la eficaz observancia del presupuesto.
- 9.-Las diferencias entre estimaciones previas y resultados reales obtenidos serán determinados por cada área en informes de responsabilidad y posteriormente estudiadas.

TRADICIONALES LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO.

- a) Descansa a final de cuentas en estimaciones.
- b) El proceso de obtención de los múltiples datos que demanda podría aumentar algunos renglones de gastos.
- c) Ayuda a la administración, más no es capaz de suplirla.
- d) El tiempo que demandan su preparación y primeros pasos obviamente demora la consecución de los fines deseados.
- e) Su elaboración es global para toda la empresa, sin considerar a menudo la utilidad con que cada producto o línea contribuye.
- f) Cuando abarca un año natural o fiscal es de escaso valor para juzgar las erogaciones mensuales, lo cual es lógico si se piensa que sus objetivos son anuales.
- g) La utilidad presupuesta, que ordinariamente resulta de restar a los ingresos probables, los costos y gastos estimados, viene a ser con frecuencia más alta o más baja que la deseada; esto trae como consecuencia que inevitablemente se alteren diversos renglones del Estado de Resultados Presupuestos, reflejándose finalmente en éste los ajustes de última hora y debilitándose con ello un trabajo llevado a cabo detallada y cuidadosamente.

**IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS EN LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE
RESPONSABILIDAD.**

Como los presupuestos dentro de la contabilidad por áreas de responsabilidad se preparan por unidades específicas de organización -áreas-, a fin de obtener de todos y cada uno de los responsables una actuación correcta, logran lo que a todas luces es de gran importancia, educar la mentalidad de los trabajadores en la comprensión de los objetivos generales de ahorro de la empresa.

Al constituir patrones de eficiencia facilitan las labores, toda vez que representan cifras de control a las cuales se han de ajustar las decisiones, éstas cifras particularmente valiosas para los responsables del nivel más bajo; que requieren siempre de patrones más rígidos de actuación. Puede asegurarse que en la contabilidad por áreas de responsabilidad los presupuestos tiene cotidianamente utilización vital.

No deben exagerarse las ventajas de los presupuestos ya que están imposibilitados para curar el desorden, su labor simplemente es de control, aunque de suma importancia; el control se efectúa por comparación con los resultados obtenidos, determinándose desviaciones tanto por eficiencia como por ineficiencia.

Dicho de otra manera son la base para conocer en que área exactamente, la realidad se desvía peligrosamente del plan aprobado. Así la acción correctiva puede ir hasta el responsable directo, conocer los motivos de tales desviaciones y proceder a tomar medidas de ahorro, o en su caso, modificar el presupuesto e identificar en que área se encontraron las desviaciones.

LA PIRÁMIDE PRESUPUESTAL. VENTAJAS DEL PROCEDIMIENTO.

Los presupuestos serán eslabonados piramidalmente, de abajo hacia arriba, de la base hacia el vértice, esto es, del último nivel seleccionado hacia el primer nivel: el trabajador más modesto tendrá sus estimaciones, mismas cuya observancia será responsable ante el jefe inmediato; éste tomará su correspondiente presupuesto y lo adicionará al del trabajador mencionado, y a los de sus otros trabajadores bajo sus órdenes, para responder ante el nivel inmediato superior, éste segundo nivel sólo tiene que acumular su propia cifra a la de todos los demás departamentos a su cargo, para responsabilizarse ante la gerencia general, misma, que aumentará a su propio presupuesto los de todas las gerencias clásicas. El gran total así obtenido representará a un tiempo, el presupuesto de primer nivel y el presupuestos de costos y gastos de toda la empresa.

Tal procedimiento piramidal para eslabonar presupuestos muestra las siguientes ventajas:

- 1.-Los responsables del último nivel ya no son tan inferiores ahora los de arriba dependen de ellos.
- 2.-Los superiores jerárquicos deben vigilar la labor de los de abajo.
- 3.-La comunicación entre los diversos jefes responsables es más dinámica, por la dependencia recíproca entre las áreas de la responsabilidad.
- 4.-Todos los responsables, cualquiera que sea su categoría, ostentan poder decisional.

C A P I T U L O III.

PLANEACIÓN DE UTILIDADES.

C A P I T U L O III.

PLANEACIÓN DE UTILIDADES.

PLANEACIÓN DE LAS UTILIDADES.

La planeación de las utilidades (o un programa completo o integral de presupuestos) comprende bastante más que el tradicional presupuesto anual. El programa completo de presupuestos incluye una gran variedad de técnicas e implica la aplicación de la planeación y el control de la utilidad a todas las fases de la operación del negocio. Por lo que se refiere a los aspectos de planeación, el presupuesto completo o integral incluye tanto aspectos a corto como a largo plazo. También incluye el estudio cuidadoso de la diferentes alternativas relacionadas con proyectos o con proposiciones específicas, la proyección de los resultados de cada una de esas alternativas y la decisión final para seguir algunas de ellas. Estas decisiones no será necesario hacerlas tomando en cuenta periodos específicos de tiempo, ya que puede incluir proposiciones que tengan diversos periodos de tiempo; por ejemplo:

- 1.-Decidir la construcción de la fábrica.
- 2.-Decidir la capacidad de la fábrica.
- 3.-Establecer la fábrica en un lugar determinado.

Una vez hecha la decisión final, la decisión misma de la planta puede abarcar varios años desde su comienzo hasta su terminación.

Los presupuestos de costos, requerimientos de efectivo, terminación de la construcción, etc; deben ser integrados a los presupuestos periódicos.

PLAN DE UTILIDAD Y RESPONSABILIDAD DE LA TERMINACIÓN DE DICHO PLAN.

El plan de utilidades representa un plan general de las operaciones de la compañía desarrollada por la gerencia y este cubre un período generalmente de un año. Es la expresión formal en términos cuantitativos de las políticas y métodos de la gerencia durante el período determinado, integrado a detalle con respecto a tiempo, productos y áreas de responsabilidad.

De acuerdo con la moderna técnica presupuestal, la responsabilidad de la elaboración del presupuesto no debe, quedar a cargo del Contralor o del Gerente de presupuestos, esta labor debe quedar reservada a cada una de las secciones o departamentos, y el Contralor o Gerente de presupuestos en ésta etapa, únicamente se limitará a coordinar y proporcionar la información que los citados departamentos o secciones puedan necesitar.

Sin embargo, el plan completo de presupuesto o planeación de las utilidades, no solo incluye la formulación de presupuestos individuales, sino la integración de éstos en un conjunto ordenado, que a final de cuentas se refleje en el balance general y estado de resultados proforma, para que de este modo se pueda juzgar si las metas presupuestas por la gerencia se pueden lograr.

**ESTUDIO DE LAS DIFERENTES ALTERNATIVAS EN EL DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN
DE LA UTILIDAD.**

Es importante destacar que el principal problema de un sistema completo de presupuesto o planeación de utilidad recae en la elaboración del presupuesto de ventas y lo que sigue a éste no es más que simple trabajo de detalle. El aceptar este criterio implica el desconocimiento de que es precisamente la Gerencia General la que debe dirigir la marcha de la empresa, no el departamento de ventas.

Aún cuando en la elaboración preliminar del presupuesto tuvo que haber habido juntas de los funcionarios que integran el comité de presupuestos, puede darse el caso de que al reunir éstos en un conjunto ordenado, se observe que no se han logrado las metas fijadas, por lo que resultará necesario revisar las alternativas escogidas las que podrán ser ajustadas o modificadas radicalmente.

A continuación mencionaremos algunas situaciones y los cursos de acción que se pueden escoger para corregirlas:

--Fijación de los precios de venta.-- En un mercado de libre concurrencia la fijación de los precios de venta siempre es un reto para la gerencia; la evaluación de los problemas relacionados con el costo del producto, condiciones de mercado, precios de los competidores, son fundamentales para escoger las alternativas deseables.

--Problemática de la publicidad.- La determinación de las cantidades a erogar en publicidad, las zonas en que ésta debe realizarse así como el tipo de la misma, debe ser decidido en última instancia por la gerencia general. Naturalmente que ésta decisión deberá hacerse conjuntamente con la elaboración del presupuesto de ventas, ya que tienen íntima relación.

--Determinación de las zonas de venta así como la expansión o contracción del mercado. La decisión de aumentar los territorios de ventas o para conocer si el mercado se expande o contrae, debe basarse en un estudio cuidadoso del mercado (hecho por la compañía o por personal independiente) , pero la evaluación de esos estudios y la conclusión que de la misma se derive radica principalmente en la gerencia general.

--Determinar los productos que deben ser impulsados. La gerencia debe decidir a que producto o que tipo de producto deben encaminarse los esfuerzos para impulsar su venta. Naturalmente que éstas decisiones deben ser basadas en estudios cuidadosos de los costos y gastos.

--Planeación de la producción y niveles de inventarios. Las técnicas para escoger las mejores alternativas a seguir para una mejor planeación de la producción y del establecimiento de niveles óptimos de inventarios deben ser discutidos por la gerencia general.

--Gastos de investigación. Los gastos de investigación son posiblemente las áreas de decisión en las que los planes a largo plazo tienen una importancia fundamental y son precisamente los puntos en que la intervención de la gerencia debe hacerse sentir con mucho énfasis.

--Aumento de inversiones fijas . La gerencia al estudiar las posibilidades prácticas del desarrollo del presupuesto de ventas debe considerar el volumen necesario de inversiones adicionales que posiblemente requiera dicho plan.

--Tiempo en que deben considerarse las diferentes alternativas. La gerencia debe de estudiar las diferentes alternativas que pueden presentarse, al mismo tiempo en que están siendo desarrollados los diferentes presupuestos.

NECESIDADES DE COMPROBAR LAS ESTIMACIONES HECHAS EN EL PLAN DE UTILIDADES.

El contralor o gerente de presupuestos debe de comprobar que las estimaciones hechas para desarrollar los diferentes presupuestos sean lógicas.

Si al integrar el plan completo de utilidad resulta ésta visiblemente mayor que las utilidades obtenidas en años anteriores, habrá la necesidad de comprobar tanto las estimaciones hechas para las ventas como para los costos en la formulación de los presupuestos. Naturalmente que la simple comparación histórica no es la única fuente para comprobar la corrección de las estimaciones, pues esto sería tanto como negar la posibilidad de progreso.

FORMULACION DEL PLAN ANUAL.

Después de preparados y aprobados los presupuestos, la formulación del plan anual de utilidad se contrae exclusivamente a dar efecto contable a los datos que contienen los presupuestos, para obtener el balance general proforma, el estado de resultados proforma, el estado de origen y aplicación de recursos y el estado de variaciones en el capital contable.

SEPARACIÓN DE GASTOS CONTROLABLES Y GASTOS NO CONTROLABLES.

Existen ingresos y gastos que por su naturaleza pueden quedar fuera de control de una persona determinada, ya sea por depender de decisiones directas de los niveles más altos o por corresponder a varias áreas o niveles simultáneamente, sin que en un momento dado pueda definirse cual de ellos es el responsable. Esto ha originado la necesidad de separar aquéllos conceptos de ingresos o gastos controlables de los que no lo son, de tal manera que al aplicarse los diferentes renglones de ingresos y gastos, o costos a sus diferentes áreas de responsabilidad, se puede identificar plenamente de que partidas es responsable el interesado y cuáles corresponden a ingresos o gastos de carácter no controlable, que solamente tendrán carácter informativo. De ahí la necesidad de establecer de antemano una clara separación entre aquéllos conceptos que deberán ser controlados mediante la responsabilidad asignada a cada persona en el presupuesto relativo de aquéllos que no son controlables.

No es posible dar una regla de carácter general, respecto a que ingresos, costos, o gastos pueden considerarse controlables y cuáles no lo son. Podrían pensarse que aquéllos que son de carácter fijo caería dentro de la clasificación de no controlables y los que tiene carácter variable podrían considerarse controlables.

Sin embargo, no puede adaptarse en todos los casos ésta clasificación, ya que existen muchos gastos o ingresos de carácter fijo que pueden ser controlables y caer bajo la responsabilidad de una persona determinada.

REGISTROS DE CONTABILIDAD.

Entre los cambios que será necesario efectuar en la contabilidad normal para incorporar la contabilidad por áreas de responsabilidad será necesario establecer un registro que permita controlar los datos que van a afectar a la misma.

Estos registros que no son otra cosa que los auxiliares clasificados de acuerdo a la nueva codificación, podrán manejarse en cualquiera de las formas usuales para llevar el control de las subcuentas de costos, ingresos o gastos; esto es, podrán establecerse auxiliares manuales a base de registros tabulares u hojas sueltas, o auxiliares mecanizados mediante máquinas de registro directo o a base de tarjetas perforadas.

El establecimiento de éstos registro auxiliares permitirá llevar un control de los diferentes ingresos, costos o gastos, clasificados por áreas de responsabilidad y por funciones, de tal manera que de ahí pueda obtenerse periódicamente la información que se va a presentar a los diferentes niveles de responsabilidad. Dicha información, deberá canalizarse empezando por los niveles más bajos, de tal manera que se vayan resumiendo hasta llegar a los niveles más elevados.

El establecimiento de los registros permitirá tener una historia completa de las operaciones, controladas por áreas de responsabilidad y poder en cualquier momento verificar que su registro se haya realizado correctamente, en la misma forma en que se hace en los registros auxiliares tradicionales de costos y gastos.

FLUJO DE INFORMACIÓN CONTABLE.

Las fuentes ordinarias de datos para la contabilidad general, seguirán siendo las mismas para la contabilidad por áreas de responsabilidad. Simplemente se trata de establecer una nueva clasificación en las operaciones que realiza la empresa desde otro punto de vista. Esto implicará que los diversos comprobantes que sirven de fuente de datos para registrar las transacciones, pasen por el proceso ordinario de clasificación para registrarse en la cuentas y subcuentas ordinarias de la empresa, tanto en lo que se refiere a la contabilidad general, como a la contabilidad de costos.

Después de este proceso volverán a clasificarse para registrarse ahora por áreas de responsabilidad y funciones en los registros que se llevarán al efecto, una vez registrados pasarán finalmente al archivo en la forma tradicional.

La información así procesada permitirá obtener información, tanto en lo que se refiere a la contabilidad general, como a la de costos y por áreas de responsabilidad.

C A P I T U L O I V

INFORMES DE RESPONSABILIDAD.

INFORMES DE RESPONSABILIDAD Y SUS CARACTERÍSTICAS.

CONCEPTO.

Los informes de responsabilidad son el producto terminado de una contabilidad de áreas de responsabilidad; son la vía esencial de comunicación entre las diversas unidades de organización entre cada una de las áreas y gracias a ésta vía, cada responsable queda periódicamente enterado de los efectos específicos de su actuación.

CARACTERÍSTICAS.

--Ayudan pues la información fluye de abajo hacia arriba, hacia las áreas jerárquicas superiores, a
mejor conocer las aptitudes y actitudes predominantes.

--Facilitan el saber en que grado, la información descendente original ha sido comprendida y aceptada.

--Estimulan una mayor participación individual en las operaciones de la empresa, por que una áreas está en contacto con otras dos, la de abajo (de la cual recibe información) y la de arriba (a la cual envía información).

--Ayudan a resolver problemas de índole diversa antes de que repercutan hacia niveles más altos.

--Motivan a los empleados hacia la eficiencia y espontaneidad de trabajo. Estas dos cualidades proveen de ideas reductoras de costos y gastos.

--Si existen problemas se hace más rápido su localización dentro de la entidad.

OBJETIVOS DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD.

Los informes de responsabilidad tienen como objetivos básicos:

--Dar noticias a los administradores, gerentes, jefes de departamento y supervisores de sección, del grado de efectividad con que han logrado reducir los costos y los gastos, mediante el reporte de las desviaciones en que se incurrieron.

--Reportar dichas desviaciones , sólo las significativas, en función del área de origen y de la responsabilidad individual, acompañada de comentarios interpretativos a efecto de que se tomen las acciones correctivas del caso.

--Notificar explicativamente al gerente del primer nivel, la desviación sumaria respecto de los planes trazados, desviación que en última instancia, es de su personal mérito o responsabilidad.

--Ponderar la exactitud de los presupuestos , propiciando si éstos requieren de ajustes o modificaciones que a juicio del gerente considere necesarios.

--Observar el comportamiento del control presupuestario.

--Facilitar la preparación de los presupuestos para periodos subsiguientes.

--Ejercer presión sobre renglones de costos y gastos antes indebidamente descuidados.

--Llaman la atención acerca de una posible revisión del sistema de costos levado hasta ese momento.

--Fomentar una mayor inquietud inquisitiva en los administradores , asignándoles responsabilidades específicas.

FORMA DE ELABORAR LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD.

Elaborar un informe de responsabilidad presupone una buena alimentación de datos contables. Ello significa que los costos y gastos reales deben conocerse con toda oportunidad.

Con el vaciado de datos históricos comienza la formalicen del informe, después inmediatamente se incorporan las cifras presupuestadas. De la comparación de costos y gastos reales contra costos y gastos presupuestos, resultan las desviaciones presupuestales o sea la diferencia sobre o bajo el presupuesto ya sea del mes ya acumuladas. Este mecanismo es invariable en todos los niveles de responsabilidad, así cada responsable rinde un informe de su área a otro nivel más superior, así sucesivamente hasta llegar a la gerencia general.

DILIGENCIAS ENCAMINADAS A AVERIGUAR LAS CAUSAS DE LAS DESVIACIONES.

- 1) Celebración de juntas.
- 2) Observación directa.
- 3) Investigación por parte del personal staff o de apoyo.
- 4) Solicitud de informes y reportes aclaratorios al área de auditoría interna.
- 5) Examen de la calidad y eficiencia en la supervisión.
- 6) Indagación de posibles condiciones que pudieran condicionar el desempeño correcto en el trabajo.
- 7) Aplicación de las investigaciones de operaciones.
- 6) Lluvia de ideas del personal de la entidad.
- 9) Promoción de eficiencia y capacitación al personal.

LAS ORDENES Y LA INFORMACIÓN.

Los elementos de la comunicación cada vez han sido mejores, pero depende del individuo hacer de ellos el uso adecuado, desde el punto de vista de calidad, oportunidad y costo de un sistema de información. Es decir, estamos ante la perspectiva de que en un momento dado vamos a poder pedir información que queramos, buena o mala la obtendremos al instante, pero si es mala estaremos haciendo con la utilización del tiempo, de individuo y de equipo un verdadero despilfarro, y será tan grande que al vuelta de unos días o meses nos pesará enormemente.

En una organización la directiva emite ordenes y como en toda obra humana, si no tiene los elementos necesarios para saber si no se cumplen, por muy buena que haya sido la idea y la iniciativa que les dio origen estarán condenadas al fracaso. Por otro lado si no existe la posibilidad de saber que una orden fue bien ejecutada y en consecuencia permitir dar nuevas ordenes en el mismo sentido, éstas posiblemente no se repetirán y aparecerán en uno y otro órgano, dando por consecuencia será como si se diera una orden al aire.

Es pues ventajoso y necesario que el ejecutivo que emite una orden reciba una respuesta, no grandes dosis de cifras y escritos generales acerca de su empresa, si no de aquéllas específicas y sintomáticas de aciertos o faltas de los diferentes órganos.

LA INFORMACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN.

La contabilidad por áreas de responsabilidad recibe en inglés un nombre más acorde a su objeto, "Responsability Reporting" o sea "Información por responsabilidades" y es lógico que así sea pues de no haber información no puede haber control.

La información es el elemento vital para una empresa. Información a los directivos y a los subordinados a través de las diferentes líneas de jerarquía; la información es el elemento vital para la vida productiva de la empresa.

La comunicación como sabemos es parte de la organización y es uno de los elementos esenciales para la debida coordinación de ésta; ahora bien la información es una de las formas de comunicación y puede ser verbal o escrita. Ambas pueden ser utilizadas y tiene grandes ventajas si se usan apropiadamente.

Para que exista un buen flujo de información, debe existir una organización, o sea un conjunto de órganos debidamente integrados, pues de otra manera no podrían realizarse la función que debiera tener la información. Es necesario pues, crear órganos y definir áreas de funciones y responsabilidades, a fin de que aquéllos puedan cumplir con sus objetivos.

Aun cuando la contabilidad por áreas de responsabilidad ha sido relacionada con el control de ventas, costos y gastos, es indudable que su principio, o sea; el control e información relacionados con responsabilidades específicas pueden ser utilizados también para las partidas que

forman el balance, como los inventarios y las cuentas por cobrar. A este efecto, por ejemplo, los informes sobre partidas obsoletas y de máximos y mínimos deben ser producidos con mayor regularidad; lo mismo se debe hacer con relación a las cuentas por cobrar en cuanto a su antigüedad y a su adecuada rotación, en función de los plazos a créditos concedidos.

En los renglones del balance mencionado, si bien la contabilidad por áreas de responsabilidad propiamente no implicará diferencias con respecto de la contabilidad tradicional, el cambio que sí debe ocurrir es en cuanto al flujo de información.

Por mucho tiempo y en muchas empresas los datos mencionados previamente al ser formulados eran dirigidos solamente al gerente y no en forma sistemática al responsable de su control.

La información en la contabilidad por áreas de responsabilidad implica pues el contacto, la estrecha liga, entre el sistema de control contable y las responsabilidades de los diversos funcionarios, encargados de divisiones y segmentos de la empresa en cuanto a bienes de activo, pasivo y resultados.

La información por responsabilidades puede o debe llegar hasta los resultados finales (o sea la administración por objetivos), o bien puede ser limitado a gastos e ingresos, según se desee. Lo importante es que el responsable sea informado de los efectos específicos de su actuación.

ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN.

Los principales elementos de un buen sistema de información deben abarcar los siguientes aspectos:

--OPORTUNIDAD.

--CLARIDAD.

--SENCILLEZ.

--BASE DE MEDIDA.

Oportunidad.

En cuanto a la oportunidad, debemos nosotros de considerar el factor tiempo en donde nuestro informe contenga y sea de gran valor para la toma de decisiones, es muy importante contar con información bien definida en cuanto a su periodicidad, es decir, que tan periódicos deben ser nuestros informes y que éstos además contengan información relevante, que nos ayude a reducir al mínimo el margen de error en que se pudiera incurrir, y así hacer más viable, con base en nuestra información la decisión que sea más idónea.

Claridad.

Por lo que refiere a claridad, es necesario que los informes contengan datos importantes y fidedignos que coadyuven a la adecuada toma de decisiones, los informes deben ser claros y entendibles libres del lenguaje técnico, por que se corre el riesgo de que el individuo para quien vaya dirigido el informe no conozca la terminología y se pierda el objetivo del informe.

Sencillez.

Con respecto a la sencillez, al nosotros referirnos a éste concepto proponemos que solo se tomen en cuenta aspectos relevantes en cuanto a información presentada, como por ejemplo; presentar un análisis de gastos hasta de los saldos sin relativa importancia, nosotros consideramos más importante hacer o realizar un comparativo de gastos en forma global mensual.

Base de medida.

Con relación a la base de medida o universo, para hacer más efectiva una responsabilidad y el informe acerca de ésta, es necesario proporcionar la base en la cual se fundamenta nuestras operaciones y nuestro informe para conocer los posibles resultados a los cuales queremos llegar.

EL INFORME DEBE ESTIMULAR LA ACCIÓN.

El trabajo del contador por áreas de responsabilidad no termina con la preparación de informes a los diferentes niveles de responsabilidad en la empresa, junto con otros funcionarios tienen la obligación de dar un seguimiento a la información presentada, es decir, tiene la facultad de ver que dichos informes sean utilizados, así como todas las recomendaciones que en el mismo vayan contenidas, de manera que la entidad funcione lo mejor posible.

El contador que logra esto está cumpliendo con una función administrativa de gran valía para su empresa contribuyendo de la siguiente manera:

- Debe despertar y conservar el interés en los informes de toda jerarquía administrativa.
- Expedir boletines con cifras de la actual situación de los ingresos o de otro rubro siempre y cuando sean de vital importancia para la vida de la entidad.
- Convocar a juntas y explicar cada una de las cifras y analizar los resultados de las mismas.
- Acudir a los funcionarios y empleados y ver que todos los presentes sepan interpretar las cifras.

--Dar evidencia indicativa a todos los niveles de la organización ,en el sentido de que las cifras que se proporcionan están debidamente supervisadas y analizadas por el contador o bien por el área de contabilidad.

--Despertar interés en la gerencia general por los presupuestos y por el análisis de las variaciones.

--Promover la idea de que la explicación de variaciones deben fluir de abajo hacia arriba en la línea de autoridad y no ser estimulada ala inversa.

EL CONTADOR PUBLICO ANTE LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.

El Contador Público puede o debe implantar un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad en una o varias empresas su labor consistirá en :

- Establecimiento del sistema de información financiera.
- Cuantificación de transacciones financieras en términos monetarios.
- Elaboración de estados financieros.
- Calificación del efecto de las transacciones financieras.
- Comunicación de la información financiera.

Además de todo esto el contador debe contener las siguientes cualidades a fin de desarrollar mejor su labor:

- Habilidad para tratar al personal. (relaciones humanas)
- Capacidad técnica requerida. (experiencia teórica y práctica)
- Conformidad con la labor desempeñada. (ambiente de trabajo)

COMPANÍA JESUS ADOLFO

EJEMPLO

		MILES DE PESOS
ÁREA	100	34
ÁREA	3000	42
ÁREA	4000	22
REDUCCIONES		98
ÁREA	1000	-42
ÁREA	2000	-56
EXCESOS		-98

ANEXO 1

COMPañIA JESUS ADOLFO

ÁREAS	MILES DE PESOS	ÁREAS	(MILES DE PESOS)
2301	7	2302	28
2303	11	2304	12
2100	7	2200	14
2400	11	2300	20
3000	42	1000	42
4000	22	2000	18
100	34		
REDUCCIONES	134	EXCESOS	134

ANEXO 2

COMPAÑIA JESUS ADOLFO

EDO DE PROD Y PROD.DE LO VENDIDO

MONEDA NACIONAL
(MILES DE PESOS)

ELEMENTOS	REAL		PRESUPUESTO	DES.V.FAVOR(DESFAV)
COMPRA DE MATERIA PRIMA	7910		7420	-490
GASTOS S/COMPRA	630		420	-210
DEVOL/COMPRA	-280		-210	70
	<hr/>		<hr/>	
	8260		7630	-630
COMPRAS NETAS NO CONTROLABLES				
DIFERENCIA ENTRE INVENTARIOS				
INICIAL MATERIA PRIMA	1120		1050	
FINAL MATERIA PRIMA	<u>-1050</u>	70	<u>980</u>	70
MATERIAL DIRECTO CONSUMIDO	8330		7700	-630
MANO DE OBRA DIRECTA CONTROL.	980		952	-28
COSTO PRIMO	<hr/> 9310		<hr/> 8652	-658
GASTOS DE FABRICACION:				
CONTROLABLES	2450		2422	
NO CONTROLABLES	<u>1750</u>	4200	<u>1456</u>	3878
		<hr/> 13510		<hr/> 12530
MAS (MENOS) DIFERENCIA ENTRE INV.				
INICIAL	210		168	
FINAL	<u>-420</u>	-210	<u>-308</u>	-140
COSTO DE PRODUCCION	<hr/> 13300		<hr/> 12390	-910
MAS(MENOS) DIFERENCIA ENTRE INVENTARIOS				
INICIAL Y FINAL DE PROD, TERMINADOS				
INICIAL	2310		2100	
FINAL	<u>-3010</u>	-700	<u>-2590</u>	-490
	<hr/>		<hr/>	<hr/>
	12600		11900	-700

CONCLUSIÓN

La Contabilidad por áreas de Responsabilidad se da en México con la llegada de empresas transnacionales, la creación de este tipo de contabilidad sólo se da en un número muy reducido en México ya que no todas las empresas cuentan con una adecuada organización.

Para que se logre ésto debemos permitir que las personas responsables de cada área participen en la elaboración de objetivos, metas, planes y procedimientos, además del presupuesto, todo ésto se logra con la motivación, se pueden obtener buenos resultados a través de la "lluvia de ideas" y de los "circuitos de calidad".

La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad es en suma la forma de hacer de un departamento de contabilidad, un departamento "de servicio" plenamente útil al contribuir, mediante la información enviada directamente, a que los responsables de la ejecución de actividades puedan apreciar los resultados de su labor.

BIBLIOGRAFÍA

1.-INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. "LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD". SEMINARIO DE LA NAA (NATIONAL ASSOCIATION OF ACCOUNTANTS). CAP DE MÉXICO A. C.

2.-PEREA FRANCISCO."LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD". MÉXICO EDITORIAL ECASA.

3.-ANTONIO SALDIVAR "PLANEACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA". EDITORIAL TRILLAS

4.-WESTON J. FRED."FINANZAS EN ADMINISTRACIÓN.

LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

INDICE	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	
CAPITULO I LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD	2
ANTECEDENTES.	3
DEFINICIÓN.	4
CARACTERÍSTICAS.	6
OBJETIVO.	7
ASPECTOS.	8
DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDAD.	10
IMPLANTACIÓN DE LAS ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.	11
MANUAL Y CATALÓGO DE CUENTAS.	13
PROCEDIMIENTOS DE CODIFICACIÓN.	14
LEGAJO DE INFORMACIÓN PERIÓDICA.	15
CAPITULO II PRESUPESTO POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.	16
CONCEPTO.	17
REQUISITOS.	18
LIMITACIONES.	19
IMPORTANCIA.	20
PIRAMIDE PRESUPUESTAL.	22
CAPITULO III PLANEACIÓN DE LAS UTILIDADES.	23
PLAN DE UTILIDADES.	25
ALTERNATIVAS.	26
COMPARACIÓN DE ESTIMACIONES.	29

GASTOS CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES.	30
REGISTROS CONTABLES.	31
FLUJO DE INFORMACIÓN.	32
CAPITULO IV INFORMES POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.	33
CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS.	34
OBJETIVOS.	36
FORMA DE ELABORAR INFORMES.	38
AVERIGUACIÓN DE DESVIACIONES.	39
LAS ORDENES Y LA INFORMACIÓN.	40
LA INFORMACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN.	41
ELEMENTOS DE INFORMACIÓN.	43
EL CONTADOR PÚBLICO ANTE LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.	47
EJEMPLOS DE REGISTRO.	
CONCLUSIÓN.	48
BIBLIOGRAFÍA.	49
ÍNDICE	50