



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 :
PABLO SEGURA GARDUÑO**

Director del Seminario: C. P. Arturo Ramírez Mayer



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.

I N D I C E

Pág.

INTRODUCCION

CAPITULO I

GENERALIDADES

	1
1.1. Antecedentes	2
1.2. Concepto y definición de Contabilidad	5
1.3. Importancia y necesidad de la Contabilidad	7
1.4. Objetivos de la Contabilidad	11
1.5. Proceso Contable	12

CAPITULO II

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

2.1. Definición de la Administración	19
2.2. Características e importancia	20
2.3. Proceso Administrativo	23
2.4. Administración por Objetivos	39

CAPITULO III

CONTROL PRESUPUESTAL.

3.1. Definición	46
3.2. Tipo y clasificación de Los Presupuestos	48
3.3. Objetivos de Los Presupuestos	50
3.4. Ventajas y Limitaciones de Los Presupuestos	51
3.5. Presupuesto por Areas de Responsabilidad	54
3.6. Control Presupuestal	57
3.7. Costos Estandar	64

CAPITULO IV
CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

4.1. Origen	72
4.2. Concepto y definición	74
4.3. Objetivos y características	77
4.4. Delegación de Autoridad y Responsabilidad	79
4.5. Comparación de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad con la Contabilidad General	82
4.6. Informes de Actuación	85

CAPITULO V
BASES PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA - DE CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

5.1. Organización	94
5.2. Manual de Organización.	97
5.3. Areas de Responsabilidad y Autoridad	99
5.4. Partidas Controlables y no Controlables	103
5.5. Catálogo de Cuentas	106
5.6. Clasificación de la Información por Areas de Responsabilidad.	109
5.7. Toma de Decisiones.	113

<u>CONCLUSIONES</u>	117
----------------------------	-----

<u>BIBLIOGRAFIA</u>	120
----------------------------	-----

INTRODUCCION

El rápido desarrollo y la evolución que vivimos hoy día, trae consigo un gran avance en todos los campos de la Ciencia.

En el campo de las Organizaciones, éstas se han vuelto más complejas y difíciles de entender; por lo tanto exigen -- por una parte de mayor profesionalismo de la gente que las dirige y por otra de un avance en las técnicas contables y administrativas, que proporcionen mayores elementos informativos -- que permitan una mejor planeación y control de todos los recursos que le son inherentes a las organizaciones, por medio de una correcta toma de decisiones.

La Contabilidad Administrativa viene a ocupar un lugar preponderante dentro del Proceso Administrativo, ya que su información se pone al servicio directo de la Administración de las Organizaciones con la finalidad de facilitarle las actividades de Planeación, Control y Toma de Decisiones. Por otra parte, viene a dar un giro a la contabilidad tradicional, ya que su información deja de ser eminentemente histórica, para dar más atención al futuro, debido a que las funciones esenciales del ejecutivo están comprendidas dentro de la Planeación.

Una de las técnicas fundamentales de la Contabilidad Administrativa es la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, la cual es el Sistema de Información Contable que integra a todas las herramientas que facilitan al ejercicio del Control tales como los Presupuestos, los Costos Estándar y otras.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad implica el contar con personas responsables que fijen sus propios objetivos y metas, es aquí donde la Administración por Objetivos tiene especial aplicación, ya que propicia la Total Participación de los Integrantes de la Organización.

La utilización de los Presupuestos es esencial en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, ya que en ellos quedan plasmadas las metas de todos y cada uno de los integrantes de la Organización y sirven como un Control de Resultados, además de que les proporciona una gran motivación por hacerlos partícipes del Presupuesto General de la Organización.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es un nuevo enfoque que se da a la Contabilidad General que con la ayuda de otras herramientas proporciona un control individual de todas las Operaciones de la Empresa reduciendo los costos y gastos, y fomentando la Eficiencia de Operación en la empresa.

Pues bien ahora pasemos a tratar de explicar someramente este Sistema de Información Contable, que creemos es de gran utilidad en la actualidad en todo tipo de organizaciones, y considerando que aún son pocos los profesionales y estudiosos que se han avocado a la tarea de escribir con mayor profundidad sobre el tema, abrigamos la idea de que este sencillo estudio que hacemos, sea algún día, útil a todos aquellos que lo tengan entre sus manos.

Un agradecimiento muy especial al C.P. Arturo Ramírez - Mayer, quien además de Profesor es un amigo; por haber guiado la elaboración de este trabajo con sus consejos siempre oportunos y por la amistad que siempre me ha brindado.

CAPITULO 1

GENERALIDADES

- 1.1. ANTECEDENTES**
- 1.2. CONCEPTO Y DEFINICION DE LA CONTABILIDAD**
- 1.3. IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LA CONTABILIDAD**
- 1.4. OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD**
- 1.5. PROCESO CONTABLE**

1.1. ANTECEDENTES

La Contabilidad es empírica, nace con la práctica; pero con el devenir del tiempo se enuncian las primeras reglas contables, los inicios nos revelan que los hombres, desde tiempos muy antiguos han visto en el registro, clasificación y resumen de las transacciones una muy eficaz guía en su desarrollo económico.

En los inicios de la humanidad esta guía fue representada posiblemente, por simples marcas en árboles o cuevas, posteriormente en Grecia se empieza a desarrollar un Gran Mercado de Crédito y Comercio.

Por lo tanto la Contabilidad no se desarrolla de un día para otro; es entonces, el resultado de una evolución larga y gradual, pero su evolución fue sumamente rápida en dos épocas, que son testigos de cambios espectaculares en la índole de los negocios; dichas épocas son:

- a). El Renacimiento
- b). La Sociedad Anónima

EL RENACIMIENTO:

En la Edad Media las operaciones económicas eran reali-

zadas alrededor del castillo feudal; las guerras y conquistas fueron los medios por los cuales el señor feudal acumulaba riquezas, lo que le importaba a este personaje era el poderlo militar, el prestigio propio y el consumo ostentoso, la Administración Económica del feudo se dejaba en manos de subalternos y su funcionamiento era rutinario, casi estático y apegado a las tradiciones.

Por otro lado, para los mercaderes medievales, la riqueza era un instrumento para acumular más riqueza, tenían en sus manos una gran variedad de transacciones, cuya índole y requisitos se iban modificando con el tiempo. -- Abarcaban todas las operaciones y la única consideración que tenían para emprender una en especial era el riesgo y la utilidad.

Los sistemas contables del renacimiento, aunque aún muy rudimentarios, sirvieron de medio para organizar registros detallados de los mercaderes que indicaban los importes que debían a diversas gentes o que ellos les debían; el pago y cobro de cuentas y la calidad, ubicación y costo de sus distintas mercancías.

Pero también prestaron un servicio de una utilidad mayor se emplearon para rendir una serie de informes que enteraban a los mercaderes acerca del monto de sus inversiones en diversos negocios y la utilidad o pérdida obteni-

da en cada uno de ellos, por lo tanto, el sistema contable se acopló muy bien al nuevo Sistema de Organización Económica, en el cual el objetivo era el lucro y el Capítal el medio de conseguirlo.

Los sistemas contables perfeccionados durante esta época se basaron en un nuevo método para llevar registros, conocido como "Teneduría de Libros por Partida Doble". Los elementos fundamentales de este método fueron creados -- por los mercaderes de Génova, Venecia y otras ciudades mercantiles, durante los siglos XIII y XIV.

En el año de 1494 en Venecia, Luca Pacioli escribe el -- primer libro que trata el tema de la Partida Doble y forma parte de un tratado de matemáticas, siendo esto el -- primer adelanto serio de la Contabilidad.

El advenimiento de la imprenta, como medio de divulgación, así como la formación de Empresas Mercantiles por toda Europa traen consigo el desarrollo de la Teneduría de Libros durante varios siglos.

En México la Teneduría de Libros por Partida Doble se difunde formalmente hasta 1905 al incluirse en los planes de estudio de la Escuela Superior de Comercio y Administración; es a partir de ese momento, cuando la Teneduría de Libros comienza a transformarse en Contaduría Pública.

INFLUENCIA DE LA SOCIEDAD ANONIMA:

La empresa actual está muy alejada de los mercaderes de la edad media. Por principio, casi todos los negocios hoy día están en manos de las Sociedades Anónimas y no de un solo propietario, el rápido crecimiento de la Sociedad Anónima se debió a que existían una gran cantidad de personas que poseían derechos de propiedad de grandes empresas, numerosos propietarios de dichas entidades no tenían manera de informarse de las operaciones de la Empresa de manera directa, sino por medio de los Estados Financieros que emiten continuamente, del mismo modo los Banqueros que colocan préstamos para financiar a algunas Empresas, se basan en los Estados Financieros para otorgarlos.

El Contador en consecuencia, se enfrenta a la responsabilidad de informar, no sólo a la gerencia, sino a un gran público numeroso y anónimo, para el cual sus informes -- son fuente fundamental de información acerca de la Empresa.

1.2. CONCEPTO Y DEFINICION DE CONTABILIDAD.

A la contabilidad se le puede definir en un sentido muy am-

plio, como una forma sistemática de anotar la historia económica de una empresa cuyo objetivo es "el proporcionar los informes para los responsables de tomar las decisiones que repercutirán en el porvenir de la empresa".

En consecuencia el conocimiento de la Contabilidad es esencial para todo aquel que quiera comprender el sistema económico y su utilidad, no se limita a los contadores públicos, sino que se hace extensiva a todas las personas de responsabilidad que actúan en los negocios o en otras actividades públicas.

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

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

Podemos decir que la definición anterior de Contabilidad, par

te de que es una técnica con principios y reglas particulares que establecen guías de acción.

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

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

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

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

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

1.3. IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LA CONTABILIDAD.

La humanidad siempre ha necesitado allegarse de información sobre los recursos que posee, tanto para decidir su futuro, como para ejercer un control. Su propósito, es entonces, el

de producir información que responda a las interrogantes de la administración de la Empresa en su toma de decisiones.

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

La Contabilidad tiene la misión fundamental de satisfacer por medio de la información financiera necesidades concretas de las Entidades, como la orientación para tomar decisiones y el control. La primera de ellas se satisface con los elementos de juicio que proporciona la Contabilidad, por medio de la información financiera y la segunda cuando se ejerce vigilancia sobre los recursos, es decir, la información financiera que emite la Contabilidad nos indica la cuantificación de los recursos y de las operaciones realizadas por la Entidad. Dichos

datos nos informan del comportamiento de los recursos que nos posibilita a efectuar una vigilancia sobre el patrimonio y un análisis de los resultados de operación.

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

- a). Contabilidad Financiera y
- b). Contabilidad Administrativa.

La Contabilidad Financiera, también conocida como Contabilidad Histórica o Tradicional, consiste en el registro, clasificación y resumen de las operaciones realizadas por una Empresa, para informar veraz y oportunamente sobre dichas transacciones; sus características principales son:

- Es obligatoria por la Ley
- Se basa en Principios de Contabilidad
- Su información es histórica y valuada en términos monetarios.
- Rinde información a personas ajenas a la Entidad Económica.
- Su información abarca todos los aspectos de la Entidad.

La Contabilidad Administrativa conocida también como *Decisional* o de *Alternativas*, es un nuevo enfoque dado a la Contabilidad con el objeto de proporcionar a la administración de la Empresa información dinámica y precisa; para fines de planeación y control.

Entre sus características podemos citar las siguientes:

- Rinde información interna, es decir está al servicio de la Administración para la toma de decisiones.
- La información se basa en reglas internas y es departamental.
- Es opcional, dependiendo de las metas trazadas por la Empresa.
- Su información se basa en presupuestos, compara lo planeado con lo ocurrido para determinar desviaciones.
- Estudia las relaciones humanas con objeto de satisfacer -- las necesidades del individuo que participa.
- Informa sobre estimaciones de transacciones futuras y la información no siempre se valúa en términos monetarios.
- Utiliza técnicas y modelos matemáticos para seleccionar la opción más útil.

Dentro de la Contabilidad Administrativa se enmarca la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, la cual constituye una-

técnica fundamental para que la Administración logre sus objetivos.

La Contabilidad Financiera y la Administrativa no son dos contabilidades, ni son independientes una de otra; mas bien son dos fases que integran una sola contabilidad.

1.4. OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD

La Contabilidad tiene un objetivo fundamental que es el de:

- "Producir información indispensable para la administración y Desarrollo del Sistema Económico que conforma la Organización". (Boletín A-1 de Principios de Contabilidad- I.M. C.P.).

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

- Conocer la naturaleza de la Entidad Económica, para implementar un sistema de información adecuado.
- Cuantificar las transacciones de la Entidad en unidades monetarias.
- Registrar adecuadamente las operaciones de la Empresa.

- Elaborar de manera veraz la información financiera.
- Evaluar e interpretar la información financiera.
- Comunicar oportunamente la información financiera.

Si la Contabilidad cumple con todos los objetivos que pretende, la administración de cualquier Empresa tendrá una herramienta adecuada para tomar las decisiones más acordes con sus objetivos y desarrollo.

1.5. PROCESO CONTABLE.

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

En general el Proceso Contable consta de cinco etapas o fases que son las siguientes:

- Sistematización
- Valuación
- Procesamiento

- Evaluación
- Información

Pasaremos a dar una breve explicación de cada una de las etapas que conforman o integran el proceso contable:

- FASE DE SISTEMATIZACION

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

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

- a). Selección del sistema de información.
- b). Diseño del sistema de información.
- c). Instalación del sistema de información.

a). Selección del Sistema de Información.

Consiste en elegir los métodos y procedimientos más idóneos para la Empresa, se deben considerar factores como la actividad de la Entidad, su marco legal, su ejercicio contable, sus políticas de operación, su organigrama, sus recursos y fuentes y sus departamentos para elegir los procedimientos que --

procesan la información, que pueden ser manual, mecánico, - - electromecánico o electrónico según los requerimientos de la Empresa.

b). Diseño del Sistema de Información.

Seleccionado el sistema de información acorde a las necesidades de la Empresa se procede a diseñar el sistema elegido tomando en consideración el catálogo de cuentas, guía de procesamiento, diagramas de flujo, documentos fuente y tipos de informes.

c). Instalación del Sistema de Información.

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

- FASE DE VALUACION.

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

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

- FASE DE PROCESAMIENTO.

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

La captación debe realizarse por medio de documentos fuente, y para clasificar los datos se utiliza el catálogo de cuentas establecido, según las características de la operación, posteriormente se registran y calculan los datos en los libros y registros de la Entidad y se procede a la síntesis de los datos en los Estados Financieros.

- FASE DE EVALUACION.

En esta fase del proceso contable se califica el efecto de -- las operaciones celebradas por la Entidad, es decir, se apre-

cia el resultado obtenido, con la realización de las transacciones sobre el impacto en la situación financiera.

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

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

Existen varios métodos de análisis financiero como el de razones simples, de diferencias, de tendencias, de presupuestos y otros, encaminados a dicho análisis.

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

- FASE DE INFORMACION.

Es la última fase del proceso contable, la cual se encarga de la difusión de la información financiera obtenida como resultado de las fases anteriores. El informe debe contener una serie de datos como una introducción, la opinión profesional y recomendaciones, los Estados Financieros y los anexos necesarios para informar adecuadamente sobre la Entidad.

Es conveniente que el informe tenga una presentación adecuada y se difunda por los canales de comunicación más convenientes.

CAPITULO 11

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

- 2.1. DEFINICION DE LA ADMINISTRACION.**
- 2.2. CARACTERISTICAS E IMPORTANCIA.**
- 2.3. PROCESO ADMINISTRATIVO.**
- 2.4. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.**

2.1. DEFINICION DE LA ADMINISTRACION.

La Administración es tan antigua como el hombre mismo. Desde el momento en que se inicia la convivencia de dos personas, - se hace palpable la necesidad de administrar.

Ahora bien, en la actualidad para que exista un buen funcionamiento en una empresa es necesario que se utilice de una manera determinante la ciencia de la Administración.

Aún en estos tiempos existe una mala interpretación de lo que en realidad es la Administración; no consiste en entender un Balance, dar órdenes o manejar gentes, la Administración es - algo más, en un sentido práctico podemos decir que es el obtener resultados positivos a través de otras personas. Mucho - se ha discutido de que si la Administración es una técnica o una ciencia, pero considerando que sus principales elementos - (Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control) - están involucrados en el concepto de ciencia, se le considera como tal.

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

Por su parte George Terry dice: "Administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno".

El profesor Agustín Reyes Ponce define a la Administración como: "El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un Organismo Social".

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

2.2. CARACTERISTICAS E IMPORTANCIA.

La base de la Administración es la Unión Moral de los hombres que en forma sistemática cooperan para lograr un bien común.

La Administración sólo se concibe en grupos sociales el ser humano se ve obligado a agruparse en sociedad por su incapacidad en el logro de muchos de sus fines.

Es necesario hacer uso de la Investigación para lograr desa--

Desarrollar la sistematización de cada uno de los individuos de la sociedad y utilizar al hombre adecuado para cada una de las labores a desarrollar, es decir que se obtenga el máximo resultado con el mínimo de esfuerzo; ahora bien, la manera en que se estructure y se maneje una Empresa, deberá estar sujeta a la obtención de la máxima eficiencia.

Se considera administrador, a la persona que tiene cualidades para coordinar a todos los elementos en la forma más eficiente, la coordinación implica el ordenamiento armonioso y simultáneo de varias cosas, por lo tanto; debemos pensar que hay diferentes tipos de personas y diversos medios orientados a la consecución de un fin determinado. La forma para agruparlos, estructurarlos, combinarlos y ordenarlos, está sujeta a reglas y técnicas, y de esa coordinación depende la eficiencia de los resultados.

Por todo lo anterior, la importancia de la Administración radica en que facilita el idóneo funcionamiento de cualquier Empresa, ya que proporciona las herramientas necesarias para la óptima combinación de todos los recursos humanos, materiales y técnicos que se poseen para poder llegar a la máxima productividad.

Las principales características de la Administración son las siguientes:

- a). Es una Ciencia, pues contiene sus propios principios de naturaleza universal y debidamente sistematizados.
- b). Es de aplicación universal, todas las empresas necesitan de la administración para poder desarrollarse.
- c). Sus elementos proveen de todo lo necesario para planear los objetivos y metas.
- d). Aprovecha al máximo los recursos humanos y materiales -- disponibles.
- e). Conserva, desarrolla e integra de manera continua los recursos humanos y materiales y los encamina a la consecución de un objetivo predeterminado.
- f). Encauza las actividades a la ejecución eficiente de los planes.
- g). Compara los resultados obtenidos con lo planeado y corrige posibles desviaciones.

Ahora bien, todo buen administrador generalmente realiza las actividades siguientes:

- Técnicas.- aquellas relativas al logro de resultados dentro de funciones determinadas como ventas, producción, finanzas, etc.
- Dirección de grupos.- es la labor de encauzar e integrar a sus subordinados a la realización de sus actividades, por-

medio de la motivación, para hacerlos responsables.

2.3. PROCESO ADMINISTRATIVO.

Para que una persona sea calificada como un verdadero ejecutivo necesita lograr una productividad del grupo que dirige, y para ello invariablemente necesita hacer uso de los elementos o funciones de la Administración, dichos elementos conforman el Proceso Administrativo.

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

- a). Planeación
- b). Organización
- c). Integración
- d). Dirección
- e). Control

Es conveniente mencionar que esta separación de la Administración es para efectos de que se va desarrollando simultáneamente, es decir, se planea, también se organiza, integra, y así pasaremos a dar una breve explicación de cada uno de los elementos.

medio de la motivación, para hacerlos responsables.

2.5. PROCESO ADMINISTRATIVO.

Para que una persona sea calificada como un verdadero ejecutivo necesita lograr una productividad del grupo que dirige, y para ello invariablemente necesita hacer uso de los elementos o funciones de la Administración, dichos elementos conforman el Proceso Administrativo.

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

- a). Planeación
- b). Organización
- c). Integración
- d). Dirección
- e). Control

Es conveniente mencionar que esta separación de los elementos de la Administración es para efectos de estudio, ya que todo se va desarrollando simultáneamente, es decir, mientras se planea, también se organiza, integra, dirige y controla. Ahora pasaremos a dar una breve explicación de cada uno de dichos elementos.

PLANEACION.

La planeación consiste en escoger hechos para preveer y formular actividades que se suponen necesarias para lograr resultados relevantes, debiendo considerarse lo siguiente:

- La Dirección debe estar conciente de lo que espera.
- Los planes deben ser flexibles, concisos y entendibles.
- Los planes deben mantenerse actualizados.
- Deben intervenir todos los miembros administrativos en la elaboración de los planes.

La planeación es una función que debe realizarse todos los días, sin ella no habrá nada que organizar, integrar, dirigir y controlar.

Para seguir una adecuada planeación se debe considerar lo siguiente:

- Determinación del objetivo que se desea lograr.
- Evaluación de la situación para la consecución del objetivo.
- Considerar cursos posibles de acción acordes con los recursos disponibles.

La Planeación incluye el uso de políticas y procedimientos, porque con ellas se logra la realización adecuada del trabajo.

El tiempo es un factor esencial de un plan. Nos da la pauta si el trabajo se debe desarrollar a corto o largo plazo.

La Planeación es importante porque:

- Realiza actividades en forma ordenada y con un propósito.
- Se disminuye a un grado máximo el enfoque y ejecución del trabajo.
- Reduce los costos y estabiliza a la Empresa.
- Existe una disminución de trabajo improductivo.
- Existe una coordinación de actividades para el logro de la meta planeada.

Normalmente la cantidad de planes que requiere una Empresa -- excede de la capacidad de sus dirigentes, de ahí que en el -- proceso de planeación deben participar numerosos funcionarios, se aconseja la elaboración de dos planes para cada proyecto, -- esto en virtud de que no se conoce el futuro y es lógico que existirán correcciones así, si no funciona el plan "A" se utiliza el plan "B".

Los puntos a observar en la elaboración de los planes son:

- Entender el problema logrando su correcta interpretación.
- Recopilación de la información involucrada con el problema.
- Análisis, clasificación y evaluación de la información.
- Formulación de premisas de planeación.
- Formulación de planes alternativos.

- Elección del plan, que generalmente son los dos mejores.
- Ordenación y coordinación de las actividades a realizar -- del plan seleccionado.
- Vigilancia continua del plan propuesto.

Los principios generales que rigen a la Planeación son los siguientes:

- 1o. Precisión. Se rigen acciones concretas, los planes no deben ser vagos.
- 2o. Flexibilidad. Dentro de la precisión necesaria todo -- plan debe dejar un margen para posibles cambios.
- 3o. Unidad. Los planes deben ser formulados de tal manera que exista uno por actividad y todos deben estar integrados en un plan general.

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

La planeación en sí se presenta en cuatro aspectos que son:

- A. Objetivos (lo que se desea alcanzar).
- B. Políticas (lo que se debe hacer)
- C. Procedimientos u métodos de trabajo (quien es el -- responsable y por qué).
- D. Los programas (qué acción se toma y cuándo).

OBJETIVOS.

Son las metas o fines que se pretenden alcanzar, ya sea en general o por actividad, departamentos o secciones. En ellos - está plasmado el pensamiento de los principales directivos y generalmente se buscan tres tipos de objetivos:

- Social: hacia empleados, comunidad y Estado.
- Económico: hacia inversionistas, acreedores y Empresa misma.
- Servicio: hacia los consumidores o usuarios.

POLITICAS.

Son reglas o normas que sirven de guía de acción a los subordinados, se apoyan en los objetivos y son instrumentos que favorecen la coordinación de los ejecutantes, deben estar por escrito y su difusión y revisión debe ser periódica.

PROCEDIMIENTOS.

Son planes muy concretos que señalan la secuencia lógica y detallada para la obtención de los mejores resultados en cada actividad de la Empresa, indican "cuando y "como" han de ejecutarse las actividades y quienes son los responsables. Los procedimientos constituyen manuales de operación por cada departamento, se plasman por escrito y gráficamente, y deben someterse a revisión periódica.

PROGRAMAS.

Son planes en los que se precisan los objetivos y operaciones necesarias y el tiempo para su realización, están en función de los elementos: tiempo y dinero, y se apoyan en objetivos, políticas y procedimientos, se les conoce como presupuestos y los hay Financieros y No financieros; son a corto o largo plazo y deben ser congruentes entre sí.

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

ORGANIZACION.

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

La estructura orgánica de una Empresa queda objetivizada en su organigrama o gráfica de organización. En ella queda plasmado lo siguiente:

- Principales puestos
- Principales canales de comunicación
- Principales canales de mando

- Niveles jerárquicos
- Principales áreas o unidades de Organización.

Debe existir un Manual de Organización que contenga las descripciones de los puestos que existen en la Empresa. La Organización busca la óptima combinación de hombres, sistemas y equipo para asegurar el éxito; y se apoya en los siguientes principios:

- 1o. Delimitación de las actividades básicas generales.
- 2o. Deben existir líneas de comunicación y de autoridad perfectamente definidos.
- 3o. Cada puesto debe tener su propio campo de acción y contar con su instructivo y reglamento de labores.
- 4o. Debe definirse perfectamente la autoridad y responsabilidad de cada puesto.

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

Los recursos materiales son todas las inversiones en la Empresa y se representan con el Activo Total y son obtenidos por aportaciones de inversionistas y por los acreedores.

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

La división del trabajo es un elemento esencial de la Organización, ya que se obtiene mayor eficiencia del trabajador, -- cuidando en no llegar a una superespecialización, es decir; -- el hacer a la gente en especialista de actividades menores -- que viéndolas en forma general carecen de importancia. Es -- conveniente que el empleado sólo reciba órdenes de un solo jefe. La división del trabajo es resultado natural de la limitación humana pues es imposible, por muy capaz que se sea, -- abarcarlo todo.

Es indispensable que a cada nivel jerárquico se le asigne tanto su autoridad como su responsabilidad, para lograr un justo equilibrio, pues sería injusto tener responsabilidad careciendo de autoridad y trastornaría a la Organización.

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

Existen tres tipos básicos de Sistemas de Organización, los -

cuales representan los medios técnicos con los que se realiza la Organización y son los siguientes:

- A). *Organización Lineal o Militar; donde la autoridad y responsabilidad se transmiten por una sola línea para cada persona o grupo, facilita la rapidez de acción y evita la fuga de responsabilidad, es útil y más fácil de llevar en la pequeña Empresa, aunque entre sus desventajas tenemos: una falta de especialización y facilita la arbitrariedad, además de la dificultad de que un solo jefe domine todos los aspectos.*

- B). *Organización Funcional; donde a cada individuo se le asigna el menor número de tareas distintas, la especialización tiene gran uso; lo cual da mayor eficiencia y existe la posibilidad de dividir un trabajo en varios bloques más simples y cada especialista ejerce su autoridad. Entre sus desventajas tenemos que: como es difícil definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe, existe una duplicidad de mando y con ello fuga de responsabilidad además de que reduce la iniciativa.*

- C). *Organización Lineal-Staff; donde se transmite la autoridad y responsabilidad por un solo jefe para cada función, y esta autoridad de línea recibe asesoramientos y servi-*

cios técnicos especializados para cada función. Este tipo de Organización trata de aprovechar los beneficios y evitar las desventajas de los dos anteriores, es en la actualidad el más usado, sobre todo por grandes Organizaciones.

Para desarrollar una correcta Organización debemos:

- Fijar objetivos.
- Hacer un listado de actividades, que contenga las más comunes.
- Constituir las unidades orgánicas de la Empresa.
- Seleccionar y contratar al personal idóneo.
- Delegar la autoridad necesaria al personal.

En este último punto es necesario decir hasta qué punto conviene centralizar la autoridad.

INTEGRACION

Sabemos que la organización comprende el logro de eficiencia por parte de los empleados, que trabajen como si fuera uno solo. Pero por una parte, es preciso separar las actividades que se realizan y por otra, es indispensable unirlos para dar significación de un todo.

Este separar y unir requiere de un análisis que se le conoce como Integración.

La Integración tiene como objetivo hacer de la Empresa una verdadera unidad que puede verse desde distintos ángulos como una:

A. *Unidad Normativa.*

Los objetivos deben dar sentido al trabajo, debidamente jerarquizados y significa también que las políticas generales y específicas orientan a todos los componentes del grupo. En resumen, la integración debe contemplar los objetivos, políticas, procedimientos y programas y su correcta estructuración para con ello, lograr una verdadera unidad normativa de criterios.

B. *Unidad Psicológica.*

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

C. *Unidad Sociológica.*

Dentro de la Empresa debe existir un plan de trabajo tan analítico en lo individual, pero que al elevarlo al grupo dé por resultado un equipo humano que se dirige hacia la-

consecución de un propósito común.

La integración propicia el funcionamiento de la Empresa, comprende el suministro de los elementos materiales para su desarrollo, así como todo lo relacionado al personal, debe crear un ambiente agradable para unir todos los recursos disponibles y lograr los objetivos planeados mediante una adecuada dotación de los elementos para buscar su desarrollo; la integración es por lo tanto, la creación real de la Organización.

DIRECCION

La Dirección se refiere fundamentalmente al liderazgo administrativo, debe propiciar la motivación para que el personal logre sus metas y ellas formen parte de las de la Organización; para tener éxito la Dirección requiere de:

- Relaciones Humanas
- Facultad de mando
- Supervisión
- Comunicación
- Técnica de la Decisión
- Disciplina

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

- Las Relaciones Humanas son la integración del elemento humano para el máximo aprovechamiento de su eficacia, son la base de la marcha organizacional; se debe despertar el espíritu colectivo y tratar de que logren sus satisfacciones personales.
- La Facultad de Mando es una característica que todo buen jefe debe poseer, para hacer partícipe al empleado en la consecución de los objetivos. El mando comprende la determinación de lo que debe hacerse y cómo se va a hacer, así como la vigilancia de lo que se haga.
- La Supervisión es la actividad de dirigir a un grupo para lograr una buena productividad de parte de los empleados, esta actividad comprende todas las funciones de los subordinados y el trabajo.

El supervisor debe dominar la actividad que supervisa y conocer sobre las relaciones humanas.

- La Comunicación es de gran importancia, ya que de ella depende que todo se comprenda y se desarrolle como está planeado; la comunicación es importante porque:
 - a). Todos los jefes deben informar y estar informados de las actividades que se desarrollan y,

b). Todos los empleados deben recibir órdenes en sus funciones e informar sobre ellas.

- La Técnica de la Decisión es fundamental para los negocios incluso se dice que la facultad de tomar decisiones es la facultad de Administrar; las decisiones intervienen en todo el proceso Administrativo y pueden ser el éxito o fracaso de una Empresa; son tácticas, cuando se pueden tomar inmediatamente, y Estratégicas cuando son de tal importancia que requieren de un minucioso análisis para tomarlas. Para poder tomar una decisión el Gerente debe tener:

- Capacidad de análisis de los hechos relacionados
- Experiencia
- Intuición
- Autoridad

Para la toma de decisiones se considera lo siguiente:

- Planteamiento del problema
- Localización de la información necesaria y su análisis
- Desarrollo de soluciones, alternativas y su evaluación
- Dar la decisión correcta
- Controlar la decisión.

Siguiendo y cumpliendo cada una de las etapas antes menciona-

das, se tendrá la suficiente información para una adecuada toma de decisiones.

CONTROL.

El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos, y rige para todo lo que sucede en las operaciones para tomar medidas correctivas en un momento determinado, así el control se ejerce con lo que está ocurriendo y no en lo que ocurrió.

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

Existen muchos y muy variados tipos de sistemas de Control y se deben escoger los que vayan de acuerdo a las necesidades de la Organización; así por ejemplo tenemos:

- Controles para incrementar eficiencia y reducir costos
- Controles para proteger el Capital de la Empresa.
- Control de calidad de los productos o servicios.
- Controles empleados para evaluar el trabajo.

Controles empleados en las operaciones de planeación y programación.

El control presupone la existencia de una meta u objetivo, -- pues su objeto es cerciorarse de que los hechos vayan de -- acuerdo con los planes; los elementos esenciales del Control son:

1. Si se desea una óptima productividad, el gerente se debe basar en los resultados.
2. Un sistema mediante el cual se informe acerca del desarrollo de las actividades.
3. La interpretación y evaluación de los datos obtenidos por el sistema y,
4. Tomar una medida correctiva.

El Sistema de Control debe tener las siguientes características:

- Debe estar actualizado
- Debe mantener registrados sus objetivos
- Debe informar sobre cualquier desviación
- Debe mostrar las responsabilidades y los resultados.

Es importante mencionar que son los empleados y sus rendimientos los que se ven sometidos al control y los problemas que surgen, son el resultado de las reacciones humanas. El área o departamento suele alcanzar un óptimo nivel de rendimiento-

cuando el gerente brinda su mejor apoyo al personal a su cargo.

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

2.4. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.

La Administración por Objetivos o Administración por Resultados, como también se le conoce, surge como una necesidad imperante en la evolución de la Administración, la base de este sistema consiste en que cada ejecutivo fije sus propios objetivos y controle sus resultados, es una nueva manera de ver a la Administración; encaminando al ejecutivo a poner especial atención a la función de Planeación y a la de Control, no agrega nada nuevo, pero proporciona más eficiencia.

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

- Primera. Consiste en hacer reuniones explicativas con eje

cutivos clave o importantes, para explicarles y convencerles de la filosofía de la Administración por Objetivos, -- así como su utilidad y beneficios.

- Segunda. Consiste en la revisión de los objetivos propuestos por cada ejecutivo, deberán ser aprobados y por escrito, además deben ser debidamente encauzados al desarrollo de la Empresa y deben contar con el apoyo directivo.
- Tercer-. Comprende la evaluación del rendimiento de los ejecutivos, de acuerdo a lo plasmado en los objetivos.

Al finalizar estas fases, el programa deberá estar ya en operación; la Administración por Objetivos como sistema, permite al individuo y al grupo llegar con mayor facilidad a sus objetivos.

Los objetivos generales son el punto de partida en la Administración por Objetivos y los debe fijar la alta Dirección; en base a dichos objetivos se fijan los fines de las funciones básicas y los objetivos de las unidades de servicio y apoyo.

Lo más importante es que los objetivos deben ser específicos para cada nivel y el ejecutivo es el responsable de obtener resultados y de discutir y controlar los objetivos de todos aquellos que le comunican directamente. Es decir, todas las personas de los niveles inferiores deben comentar con su jefe

los objetivos para llegar a un correcto plan de acción y se puedan controlar.

Los objetivos que se fijan deben tener las siguientes características:

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

Para que el control sea adecuado, la persona que lo ejerza debe conocer perfectamente el objetivo, debe además ser informado del avance y desarrollo de la actividad para que en un momento determinado se tomen medidas correctivas. Entre las actividades que un jefe controla están:

- Las que él mismo realiza
- Las que realizan sus subordinados

- Las que sus subordinados realizan a través de otros
- Las actividades continuas o rutinarias
- Las actividades operacionales

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

La definición que dan Koontz y O'Donnell de Administración -- por Objetivos es la siguiente: "Es un sistema por el cual el principio de un periodo que se pretende evaluar superior y -- subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiéndolos siempre que se pueda".

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

Viendo las definiciones anteriores concluimos que se necesita de la "Participación" de los jefes y los subordinados para -- que se fijen y logren las metas u objetivos; y de la "Cuantificación" para fijar los objetivos perseguidos.

La Administración por Objetivos la podemos dividir en dos etapas:

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

En la Administración por Objetivos cada uno será responsable de la fijación de sus objetivos y en la consecución de resultados; es decir, mientras mejores resultados se logren, de acuerdo a los objetivos, mayor desarrollo habrá en la Empresa tanto en forma individual como general. Los beneficios que proporciona la Administración por Objetivos son:

A). Para el empleado:

- Le da a conocer lo que se espera de él.
- Le proporciona libertad de acción
- Sus logros quedan registrados objetivamente
- Comprende las causas del porque no se logró un objetivo.
- Da una idea de cómo va el trabajo y cuál es su situación particular en caso de promoción.
- El mismo va a estar de acuerdo en sus metas, pues él participó en su fijación.

B). Para el jefe que la aplica:

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

C). Para la Empresa:

- Todos los integrantes trabajan con metas precisas y concretas.
- Facilita la delegación de Autoridad y Responsabilidad.
- Fija responsabilidades por persona.
- El pago de sueldos y salarios será de acuerdo a la eficiencia.
- Estimula al grupo de trabajo.
- Es base del desarrollo de funcionarios.

CAPITULO III

CONTROL PRESUPUESTAL

- 3.1. DEFINICION**
- 3.2. TIPO Y CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS**
- 3.3. OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS**
- 3.4. VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS**
- 3.5. PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**
- 3.6. CONTROL PRESUPUESTAL**
- 3.7. COSTOS ESTANDAR**

3.1. DEFINICION DE PRESUPUESTO

El primer indicio de los presupuestos se da en Inglaterra en el siglo XVIII, constituida un resumen que incluía los gastos incurridos de un año anterior, las estimaciones de los gastos para el siguiente año y un programa de impuestos y recomendaciones de aplicación.

La finalidad de este "Presupuesto" era someterlo a consideración del Parlamento para su adopción y control. Por el año de 1820 el presupuesto es adoptado en Francia y otros países europeos; y un año más tarde, el gobierno de los Estados Unidos lo implementa para controlar sus gastos. Hasta ese momento, la utilidad del presupuesto sólo se da en las finanzas públicas.

Al término de la primera guerra mundial el área industrial manifiesta interés en los presupuestos para controlar sus gastos, dado que empieza un crecimiento económico y con él, aparecen nuevas formas de organización; es entonces cuando el presupuesto comienza a tener una importancia tal, que en la actualidad no se puede prescindir de él.

Fremgen M. James define al presupuesto como: "Un plan integrador y coordinado, que se expresa en términos financieros, res-

pecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa, para un periodo determinado, con el fin de lograr los-objetivos de la alta gerencia".

El profesor Cristóbal del Río González al referirse al presupuesto dice: "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".

Podemos concluir, que el presupuesto es un mecanismo auxiliar de la Administración en cuanto al control y coordinación del organismo, ya que constituye un plan de acción integral de -- las operaciones y recursos de una Empresa, por un periodo de--terminado, cuya finalidad es encauzar a los miembros de la or--ganización a alcanzar los objetivos establecidos por aquel, y que se expresa en términos financieros.

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

- PRONOSTICABILIDAD. Consiste en que los datos obtenidos -- sean razonables y acordes a la realidad.
- FLEXIBILIDAD. Como el futuro no se puede conocer, es lógi--co que surgirán variaciones y el presupuesto debe ser sus--ceptible a tener adaptaciones.

- **COSTEABILIDAD.** Los beneficios obtenidos por la utilización de los presupuestos deben ser mayores a lo invertido para ponerlo en marcha.
- **CONFIABILIDAD.** Para un buen funcionamiento de los presupuestos es indispensable que se concientice al personal de su utilidad y los beneficios que se obtienen de ellos.
- **PARTICIPACION.** Para la implantación del presupuesto es necesaria una adecuada capacitación del personal para tener una participación efectiva.
- **OPORTUNIDAD.** Es indispensable que los presupuestos sean aprobados con el tiempo anticipado necesario para poderlo implementar.

3.2. TIPO Y CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS.

Existen varios tipos de presupuestos y cada empresa lo elabora de acuerdo a sus necesidades y características, debe adaptarse a los objetivos y metas que persiguen; por lo tanto, el tipo de presupuesto varía de acuerdo a las características de la organización que los elabora.

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

a). *Por el tipo de empresa:*

- *Públicos: son los que se realizan para el Estado y sus de*
pendencias.
- *Privados: son los utilizados por todas las Empresas parti-*
culares.

b). *Por su contenido:*

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

c). *Por su forma:*

- *Flexibles: son presupuestos que dan un rango de varia-*
ción para posibles ajustes.
- *Fijos: son aquellos cuya exactitud, no puede sufrir*
modificaciones.

d). *Por su vigencia:*

- *A Corto Plazo: los menores de un año.*
- *A Largo Plazo: de utilización mayor a un año.*

e). Por su finalidad:

- De Promoción: Son proyectos financieros y se estiman ingresos y egresos del periodo.
- Por Programas: Son basados en los gastos para el cumplimiento de sus objetivos programados.
- Maestro: Es un presupuesto tipo, que no sufre variaciones sustanciales.

Es importante mencionar que un presupuesto posee determinadas características, las cuales nos permiten ubicarlo dentro de uno o varios tipos de clasificación, en virtud de que ésta sólo se hace para efectos de estudio.

3.3. OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS.

La utilidad que obtenemos del uso de los presupuestos cubre los objetivos o metas que a continuación mencionamos:

- a). Determinar los objetivos fundamentales del organismo.
- b). Establecer los planes que nos llevarán a tales objetivos.
- c). Dividir y asignar los objetivos generales y particulares a los administradores responsables de su cumplimiento.

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

En el desarrollo del presupuesto de una Empresa, debe existir una adecuada coordinación entre los supervisores de éste y cada una de las áreas, para con ello ir cumpliendo con todos y cada uno de sus objetivos; lo cual dará como resultado una útil aplicación del presupuesto. La Empresa podrá tener entonces, todas las ventajas en el uso del presupuesto para que su funcionamiento sea más eficiente.

3.4. VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS.

Como toda técnica, los presupuestos ofrecen ventajas en su utilización, no obstante implica ciertas limitaciones para

el organismo que los usa.

Obviamente la utilización de los presupuestos debe ofrecer -- más ventajas para la Empresa que hace uso de ellos, pues de -- otra manera no tendría la debida utilidad.

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

VENTAJAS.

- Obliga a la alta gerencia a definir adecuadamente los objetivos fundamentales de la Empresa.
- El plan de acción que se elabora resulta confiable, en virtud de que se basa en investigaciones, estudios y estadísticas con que cuenta la Empresa.
- Promueve una buena dirección y eficiencia operacional.
- Permite optimizar el Capital propio y prever las necesidades con oportunidad.
- Contempla la totalidad de elementos materiales y humanos.
- Ofrece apoyo para la toma de decisiones y fijación de lineamientos a observar.
- Define una estructura organizacional, determinando responsabilidad y autoridad de las partes integrantes.

- Promueve la participación de todos los niveles de la Organización.
- Permite coordinar y balancear las actividades de la Organización.
- Fundamenta la toma de decisiones, basándose en las desviaciones detectadas, que fueron analizadas.
- Establece controles para cada operación, reduciendo deficiencias.
- Sirve de medida periódica de eficiencia, dado que se tiene una supervisión adecuada.

LIMITACIONES.

- Por tratarse de estimaciones, estarán en función de los instrumentos estadísticos con que se cuente, para reducir al mínimo la incertidumbre de los planes.
- En virtud de que el plan desarrollado es generado por la actividad humana, es susceptible de que en el proceso de su desarrollo aparezcan errores o desviaciones.
- Como es imposible prever exactamente lo que ocurrirá en el futuro, el presupuesto debe ser adaptado constantemente a cambios de importancia que surjan.

- Requiere de una completa comprensión del elemento humano, - si éste no es concientizado de su utilidad, posiblemente - no se llevará adecuadamente su realización.

No se debe olvidar que el presupuesto es una herramienta administrativa, la cual no podrá tener éxito por sí sola; por lo tanto la Administración debe utilizarla para el cumplimiento de sus objetivos y no pensar que por sí solo, el presupuesto puede llevar al éxito.

Estas limitaciones siempre deberán ser tomadas en cuenta en la elaboración de los presupuestos, y tratar de subsanarlas - en la medida de lo posible, y cumplir así con sus objetivos.

3.5. PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Hoy en día, es de reconocida utilidad la elaboración del presupuesto. En la contabilidad por áreas de responsabilidad, - éste se debe preparar por unidades orgánicas, es decir, por - áreas o departamentos, con la finalidad de obtener todos y ca da uno de los datos necesarios para su elaboración. Se logra además que los responsables de las áreas tengan una actuación eficiente a fin de lograr la consecución de los objetivos establecidos.

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

- a). La Dirección tiene que captar la necesidad del presupuesto.
- b). La política financiera debe ser clara y precisa.
- c). El funcionamiento presupuestal debe ser fijado previamente.
- d). Se debe designar a personal capaz, en la elaboración y vigilancia del presupuesto.
- e). Las cifras presupuestadas estarán en función de las áreas de responsabilidad.
- f). El sistema contable debe proporcionar información veraz y oportuna.
- g). Las diferencias entre lo presupuestado y los resultados obtenidos serán determinados por cada área, y mencionadas en su informe de responsabilidad, para su estudio.

Podemos afirmar que los presupuestos tienen una continua aplicación en la contabilidad por áreas de responsabilidad, dado que en ellos se determinan cifras de control, a las cuales, se ajustan todas las decisiones que se toman.

Los presupuestos entonces, tienen la labor de controlar; esta

se realiza efectuando comparaciones y determinando desviaciones, ya sea de eficiencia o de ineficiencia. Esto nos da la pauta para conocer el área donde no se está cumpliendo con lo planeado, y se puede llegar al responsable, a fin de conocer y comentar las desviaciones, para decidir las acciones correctivas.

El profesor Ricardo Mora Montes al referirse al presupuesto dice: "Resulta tan difícil ejercer un control sobre los costos sin un presupuesto que los predetermine, como imponer el orden en una glorieta de la Ciudad, sin haber predeterminado el sentido en que deben circular los automóviles".

Por su parte el C.P. Francisco Perea comentó acerca del presupuesto: "Es un plan de acción y motivación con enfoque a un periodo futuro, destinado a controlar y reducir costos y gastos y a informar en términos de responsabilidad individual de la eficiencia operacional, en las áreas del negocio; es por lo mismo un estándar de comparación cuantitativo entre las operaciones realizadas y planeadas con ayuda del responsable".

La gran importancia de las cifras presupuestadas cumplen su objetivo al ser reflejadas en los informes de responsabilidad que elabora cada área, para ser comparadas, y detectar desviaciones de los responsables, y con ello, posteriormente, evaluar su actividad.

Podemos concluir, que el éxito de la Contabilidad por Areas - de Responsabilidad descansa en gran medida, en los presupuestos, estos deben ser lo más realistas posible, y se deben elaborar con ellos Estados Financieros presupuestados, por el periodo, que generalmente es anual.

Es recomendable que el presupuesto por Areas de Responsabilidad lo lleve a la práctica y lo controle un órgano que se puede denominar "Comité de Presupuestos", formado por funcionarios ejecutivos, designando a uno de ellos como responsable - directo.

Los presupuestos por Areas de responsabilidad se elaboran del nivel inferior hacia el nivel mayor, y con ello, los empleados intervienen en su formulación aportando datos importantes de operación, independientemente de que se logra darles motivación, en virtud de que se les hace partícipes del presupuesto; conocen entonces, los objetivos que la organización persigue, y sus metas particulares que pueden lograr.

3.6. CONTROL PRESUPUESTAL.

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

A. ELECCION DE LOS PERIODOS.

El periodo de duración de un presupuesto es generalmente de un año, aunque se pueden encontrar presupuestos con duración trimestral o semestral, según sean las necesidades de las organizaciones. Al finalizar el periodo, los presupuestos son revisados para efectuar los ajustes pertinentes.

Fijado ya el periodo del presupuesto, este se divide en meses, cada mes constituye el periodo básico para la comparación de lo real y lo presupuestado, y se proponen las medidas correctivas con ello la Administración hace del presupuesto un instrumento de control.

B. ORGANIZACION PARA LA PREPARACION DE LOS PRESUPUESTOS.

Para la elaboración de los presupuestos se debe constituir un "Comité de Presupuestos" integrado por elementos de la alta gerencia, el cual vigilará su preparación. El comité fija -- las pautas generales a observar, y coordina la elaboración de presupuestos por cada una de las unidades departamentales, para posteriormente, el presupuesto final sea sometido a consideración del Director General y del Consejo de Administración, para su aprobación.

En el comité existe un responsable directo del presupuesto, -- que generalmente es el contralor, o un ejecutivo que dependa-

directamente de él, y sus principales funciones son:

- Informar sobre la preparación del presupuesto
- Proporcionar datos útiles en la elaboración del presupuesto.
- Reunir las cifras del presupuesto.
- Controlar a cada una de las áreas para que cumplan su parte.

C. MECANICA DE LOS PRESUPUESTOS.

Una vez establecido el periodo presupuestal, el comité iniciará la elaboración del presupuesto, solicitando a los integrantes de la Organización la presentación de sus objetivos y expectativas, denotando las ventajas que ofrece una adecuada elaboración presupuestal.

Para lograr eficiencia se hace necesaria la coordinación entre las áreas, fijando fechas límite para la entrega de información al comité. Se puede utilizar como auxiliar en el control de las actividades, el "camino crítico", para determinar los puntos que requieren mayor atención del comité de presupuestos.

D. CONTROL DE PRESUPUESTOS.

Es la principal función del Comité de Presupuestos, la cual

localiza y soluciona las dificultades que surjan, en un momento oportuno para evitar mayores trastornos.

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

E. MANUAL DEL PRESUPUESTO.

Es indispensable que se plasmen por escrito las políticas, -- los métodos y los procedimientos que rigen al presupuesto, es decir, que se requiere del establecimiento de un manual apropiado a la Organización, que debe cubrir:

- Objetivos y finalidades del plan presupuestal, asignando responsabilidad a los funcionarios de las áreas.
- Período presupuestal y periodicidad de informes de actuación.
- La integración de las áreas para el perfecto desarrollo y administración del presupuesto.
- Las instrucciones y formatos necesarios para el desarrollo del presupuesto.

Al control presupuestal se le considera actualmente como una técnica, con cuyos procedimientos y recursos auxilia a la Administración en la planeación, coordinación y control de las

operaciones y funciones de un organismo a través de los presu
puestos para lograr un óptimo rendimiento de sus recursos con
un mínimo de esfuerzo.

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

Para lograr la coordinación de las diversas actividades de la
empresa, se deben elaborar una serie de presupuestos por cada
uno de los departamentos; el conjunto de presupuestos, consti-
tuirá el sistema presupuestal de una empresa.

El profesor Cristóbal del Río dice: "Al hablar de control pre
supuestal, se está indicando de la coordinación de las activi-
dades de los diversos departamentos de la organización, por -
medio de la estructuración de un plan, cuyas partes forman un
conjunto coherente e indivisible en el que la omisión de cual-
quiera de sus secciones afectaría el logro de los objetivos -
deseados".

El trabajo a realizar en una empresa, que desea implantar un-
sistema de control presupuestal, es considerable y observa al
gunos principios de administración. Sus resultados, posible-
mente no se aprecien de inmediato, sino hasta la conclusión -
de un período de presupuesto.

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

- La planeación se origina con el establecimiento detallado de las etapas a observar en la implantación del sistema de control presupuestal, para lo cual se requiere en principio de un estudio preliminar, el cual estará a cargo del contralor, en virtud de que cuenta con los antecedentes y experiencia en cuanto a la empresa.
- El estudio preliminar contemplará las diversas alternativas a comentar con los interesados, y aún con el consejo de administración para los puntos a decidir por este último. Asimismo aquí se determinará el período de las estimaciones a realizar, las cuales incluyen el pronóstico de los posibles resultados. Deben tomarse en cuenta todas las características operacionales y humanas que integran a la organización.
- El período puede ser establecido a corto plazo cuando son estimaciones a un año o menos y a largo plazo aquellos planes que excedan al año.
- Se establecerá si será una persona o un comité quien se encargue de la coordinación presupuestal, lo cual estará en-

función de las necesidades y características particulares que se observen.

- Se debe realizar una labor de convencimiento a los diversos niveles que participan en el control presupuestal, en cuanto a los beneficios que se obtendrán del sistema.
- Otro aspecto importante a estudiar previamente a la implantación del sistema, será el de las políticas administrativas en vigor con objeto de que se clasifiquen, complementen y se comuniquen a toda la organización, para ser observadas por todos sus elementos.
- Un análisis de la responsabilidad y autoridad que ejerce cada ejecutivo para poder detectar duplicidad de funciones, o fuga de responsabilidad. Esto contribuirá a un esclarecimiento de la situación organizacional y con ello determinar correctivos que permitan un mejor funcionamiento de la empresa y del sistema de Control Presupuestal.
- Se debe revisar el sistema contable que se viene utilizando, con el fin de detectar si reúne los requisitos del control presupuestal.
- Observar con que información estadística y económica cuen-

ta la Organización para poder realizar las estimaciones.

- Diseño y estudio de los informes que auxiliarán al control presupuestal; si los ya existentes son funcionales, se adaptan al sistema, si no lo son se diseñan nuevos.

3.7. COSTOS ESTANDAR.

Las empresa fabriles tienen en el costo estándar un instrumento más para medir la eficiencia de operación. El costo estándar indica lo que debe costar un artículo en base a la eficiencia normal de una empresa, sirviendo a su administración como método para unir la Contabilidad con la Ingeniería Industrial.

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

- Los materiales necesarios que se utilizan en la producción.
- Tiempos y movimientos de todas y cada una de las operaciones que se realizan.
- Ingeniería Industrial acerca de las técnicas de producción y de la maquinaria utilizada.

El profesor Cristóbal del Río al hablar sobre la técnica de - costos estándar dice: "Es la más avanzada de las existentes, - ya que sirve de instrumento de medición de eficacia porque su determinación está basada precisamente en la eficiencia del - trabajo de la entidad económica".

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

Cuando los presupuestos se basan en estándares se crea por el mismo hecho el mejor sistema para el control y reducción de - los costos; los estándares son casi indispensables en la elaboración de los presupuestos, pero aún se tiene la idea de -- que los estándares y presupuestos son lo mismo y no pueden -- funcionar independientemente, debido a que los dos son costos predeterminados, pero los presupuestos cuando no utilizan estándares no pueden conducir a un verdadero sistema de control presupuestal y bajo tales condiciones el presupuesto queda en una posición un tanto vulnerable y la medición de los resultados reales será un tanto subjetiva.

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

El costo estándar tiene dos componentes: un Estándar que es -- un índice, una norma o una medida que representa las posibilidades de realizar alguna actividad con el mínimo costo, cualquier cosa considerada como normal puede ser aceptada como un estándar. Y un Costo que es lo que cuesta el estándar.

Por lo anterior podemos decir que: los costos estándar son -- los costos planeados de un artículo bajo condiciones normales y/o anticipadas de operación.

"El costo estándar es la suma de precios obtenida sobre la especificación técnica de un producto, atendiendo a las unidades básicas predeterminadas para el material, el trabajo y -- los gastos que entran en su producción" (Eric A. Camman).

Los costos estándar se pueden clasificar en:

- a). Costos Estándar Básicos o Fijos. Que representan medidas fijas que sólo sirven como índice de comparación entre la actuación esperada y la real.
- b). Costos Estándar Corrientes o Circulantes. Que representan metas por alcanzar en condiciones normales de producción, sobre la base de eficiencia.

El buen éxito de un sistema de costos estándar depende de la confiabilidad, exactitud y aceptación de los estándares, debe

tenerse el cuidado necesario para estar ciertos de que se consideraron todos los factores en su establecimiento, los estándares más efectivos son establecidos por el departamento técnico o de ingeniería industrial, sobre estudios profundos de los productos y operaciones y una genuina participación de -- aquellos empleados cuya actuación se mide con los estándares.

Los estándares deben ser establecidos para un período definido de tiempo, para que sean más efectivos en el control y análisis de costos; generalmente son para períodos de seis a doce meses, aunque a veces se utilizan para períodos más largos pero muy rara vez para uno más corto.

Se debe considerar al factor humano en su establecimiento, es decir, se debe sensibilizar a gente, para que se logre su -- efectiva participación, concientes de que dichos estándares -- son para promover su eficiencia de operación.

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

Los costos estándar de materiales, mano de obra y gastos de -- producción se llevan en "tarjetas de costo estándar", que --

muestran en forma pormenorizada el costo de cada parte de materiales y operación de mano de obra, así como el costo de gastos generales.

Se deben desarrollar dos estándares para el costo de materiales:

1. Un precio estándar de materiales.
2. Un uso estándar de materiales.

También se desarrollan dos estándares para el costo de mano de obra:

1. Una tarifa (sueldo) estándar.
2. Una eficiencia (tiempo o uso) estándar.

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

Los costos estándar deben incorporarse al sistema contable, con ello se permite su más eficiente uso y conduce a un enlace con el sistema de contabilidad, con lo cual tiende a lograr ahorros y a lograr una mayor exactitud en la información.

El responsable de cada área o departamento debe tener control sobre los asientos de costo que le correspondan, llevando un-

analítico por cada uno de los elementos del costo (materiales, mano de obra y gastos de producción).

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

La información debe ser oportuna en cuanto a las variaciones para que el jefe o responsable del departamento cumpla con - sus responsabilidades de control.

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

Los costos estándar se utilizan para:

- Establecer presupuestos.
- Controlar costos.
- Motivar al personal y medir su eficiencia.
- Promover reducciones de costos.
- Medir lo realizado con lo planeado.

Las ventajas que proporciona la implantación de la técnica de costos estándar son:

- Rapidez en la presentación de la información.
- Economía en su operación. Ya instalado el sistema requiere de poco personal para su manejo.
- Pone al descubierto las ineficiencias de operación para que se corrijan o eviten.
- Auxilia enormemente al control interno.
- Determina anticipadamente posibles utilidades.
- Auxilia a la administración en la toma de decisiones.
- Ayuda a planear las operaciones.
- Ayuda al establecimiento de precios y cotización de contratos.

Por último mencionamos las semejanzas entre las técnicas de costos y de presupuestos:

- Proyectan el futuro.
- Son patrones de eficiencia.
- Descansan en estimaciones científicas.
- Controlan a las operaciones.
- Fijan responsabilidades al personal.
- Se ajustan a la realidad cambiante.

CAPITULO IV

CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

4.1. ORIGEN

4.2. CONCEPTO Y DEFINICION.

4.3. OBJETIVOS Y CARACTERISTICAS

4.4. DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

4.5. COMPARACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD CON LA CONTABILIDAD GENERAL.

4.6. INFORMES DE ACTUACION.

4.1. ORIGEN DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

La Contabilidad en su forma clásica está orientada a generar información sobre los resultados de las diferentes operaciones realizadas en la empresa, lo cual sirve de marco de referencia para comparar las funciones realizadas con lo presupuestado, pero aún con este análisis no se conoce al responsable directo de las operaciones, y si los objetivos no se cumplen, no se tendrá un responsable directo.

Esta situación da origen a la necesidad de contar con un sistema de información orientado no a evaluar funciones, sino a informar sobre la actuación de las diferentes áreas o departamentos de la organización, en las que al frente se encuentra un encargado o responsable, que tiene en su persona la responsabilidad de los diferentes ingresos y erogaciones ocurridos, e informar a sus superiores sobre los resultados de su gestión.

Por otro lado, la Dirección debe tener una referencia de los resultados obtenidos y aplicar Administración por Objetivos o Excepción para incrementar la eficiencia y efectividad de los recursos que se manejan.

Las Empresas Públicas fueron las primeras que tuvieron esta necesidad y poco a poco se fueron implementando los informes de actuación periódicos por cada jefe o responsable de área. Este sistema se incorpora a la Contabilidad tradicional, estableciendo un catálogo de cuentas apropiado, que define y delimita las cuentas que se deben utilizar.

Así en los Estados Financieros, que tienen su fuente en las operaciones registradas en cada área, se anexan los informes de actuación por centro de responsabilidad.

Las áreas o centros de responsabilidad que pueden existir en una empresa son de muy diverso tipo y número, dependiendo de su estructura orgánica, en tanto más elevada se encuentre un área dentro de la Carta de Organización, mayor será su radio de acción y por lo tanto su responsabilidad.

Podemos decir que la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad ve su origen en la necesidad que, por su evolución misma, tiene la Contabilidad General de una información más precisa, veraz y oportuna para la administración indicando los resultados por cada una de las áreas que integran la Empresa.

4.2. CONCEPTO Y DEFINICION.

Existen muy variados términos para identificar a la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, en virtud de que también se le conoce como: Contabilidad de Responsabilidades, Contabilidad Departamental, Contabilidad por Centros de Responsabilidad, Contabilidad Funcional, Contabilidad de Actuación o bien Contabilidad para la Administración.

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

Por su parte el C.P. Luis Correa Quintero dice que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es "El conjunto de procedi

mientos 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 eficiencia de operación de la Empresa".

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad tiene la finalidad de obtener información clasificada por departamentos o áreas, en donde se responsabiliza al encargado de acuerdo a sus niveles de actuación, de los ingresos y erogaciones sucedidos en un periodo determinado; utilizando a los presupuestos y a los costos estándar como instrumentos de eficiencia.

Cada Area de la Empresa recibe cargos o abonos según corresponda, sólo por lo que es responsable y ejerce control; la idea de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es atribuir a cada uno de los conceptos del Estado de Resultados a la persona responsable de las cifras presentadas, con el fin de evaluar su actuación.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es un nuevo enfoque dado a la Contabilidad General que permite el control estricto e individual de las operaciones de la Empresa, identificando los costos y gastos con los ejecutivos responsables de cada una de las Areas, esto es, que cada Area lleva su con

tabilidad, aunque esta es centralizada en el área de Contabilidad. Sirve de herramienta a la Administración en la toma de decisiones y muestra la actuación de cada área determinando desviaciones favorables o desfavorables.

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

- a). Elaborar un organigrama por áreas de responsabilidad, estableciendo cuando más cuatro niveles de autoridad y responsabilidad.
- b). Constituir una pirámide presupuestal con la elaboración de presupuestos por cada área.
- c). Establecimiento de un control contable por área responsable.
- d). Diseño de formatos informativos básicos, comparando lo real con lo presupuestado.
- e). Instituir verdaderos incentivos de trabajo, motivando a la gente en sus labores.

4.3. OBJETIVOS Y CARACTERISTICAS.

Los principales objetivos que persigue la Contabilidad por -- Areas de Responsabilidad son:

- a). Identificar costos y gastos con las áreas y personas res-
ponsables.
- b). Que las operaciones económicas se registren en el área -
responsable que le da origen.
- c). Dotar de un control administrativo a la Empresa emplean-
do los informes de actuación.
- d). Analizar y comentar con los responsables las variaciones
en resultados.
- e). Crear conciencia administrativa a los responsables de --
las áreas y contar con ellos para el incremento de la --
eficiencia y reducción de gastos y costos.

En la medida que se logre el cumplimiento de estos objetivos -
en la organización, esta podrá crecer y desarrollarse en for-
ma continua y con ella, todos sus integrantes.

Las características fundamentales de la Contabilidad por - -
Areas de Responsabilidad son las siguientes:

- a). Adapta el sistema contable a la estructura organizacional.
- b). Acumula los ingresos, costos y gastos controlables en base a las áreas de Responsabilidad, para poder identificar las desviaciones con la persona o grupo responsable, determinando sus causas.
- c). La información que genera el sistema, ayuda a todos los niveles de la organización para la planeación y control.
- d). No es un nuevo método de registro, sino un ajuste a la mecánica contable.
- e). Permite medir la eficiencia de operación de cada área y estimula al personal, toda vez que se le hace partícipe de una manera constante y directa del cumplimiento de las metas específicas de su área.
- f). Establece una red de comunicaciones que permite adquirir mayor conciencia de los costos y gastos y así poder tomar decisiones adecuadas.
- g). La información que proporciona señala las áreas que incurrieron en deficiencias, facilitando la correcta evaluación de la actuación de ejecutivos.
- h). Obtiene de la Administración por Objetivos una gran ayuda, en virtud de que se atienden con prontitud los asun-

tos u operaciones que hayan tenido desviación.

- i). Con la existencia de una delimitación de responsabilidad se evitan fugas de la misma.
- j). Facilita la división del trabajo en cada área o departamento.
- k). Cada área elabora sus documentos contabilizadores, siendo el área de contabilidad la que revisa.

4.4. DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad no podrá implantarse o bien irá al fracaso, en una organización donde no se encuentre definido con precisión el papel que desempeña cada uno de sus integrantes, por ello es de suma importancia que se encuentre perfectamente definida la autoridad y responsabilidad de cada uno, de tal forma que no existan situaciones -- sin dicha definición.

En todo momento, debe encontrarse un responsable directo de cada área, a fin de que siempre se cuente con información que pueda explicar la causa y efecto de ciertos acontecimientos; -- esta es una premisa fundamental, que si no se cumple, hace --

que la filosofía del sistema se desvirtúe, e incluso, se pierda.

La delegación de autoridad consiste en la autorización que un jefe confiere a un inmediato inferior, para que tome decisiones asumiendo la responsabilidad que esto implica.

La responsabilidad se adquiere cuando se acepta la autoridad; cada miembro de la organización debe saber ante quién es responsable. La delegación de autoridad va disminuyendo mientras se baja de nivel jerárquico.

Un ejecutivo que delega en dos personas su autoridad está aceptando además de su responsabilidad, la de dos personas más, de lo anterior se concluye que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

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

Al Director General le corresponde iniciar la delegación de facultades a los diversos niveles jerárquicos, siendo el primer responsable, así pues transmite facultades al segundo nivel y estos hacen lo propio con los niveles siguientes, todo esto -- con objeto de cumplir con el principio de "División del Traba-

jo". Porque una sola persona no puede cumplir con todas las necesidades de la Empresa; pero se debe dejar en claro que -- cuando la empresa va hacia el fracaso es posiblemente, por -- causa de una deficiente delegación de autoridad.

La persona a la que le fue delegada la autoridad debe tener -- la suficiente capacidad para hacer buen uso de ella es decir, que la autoridad que le es transmitida la merece y no sólo la detenta.

La delegación de autoridad, sin lugar a dudas, es bien recibida por los integrantes de la organización, siempre y cuando -- el delegante no la utilice para librarse de sus responsabilidades, además de que el que recibe facultades comprende el beneficio tanto personal como organizacional en virtud de que -- sólo se delega a quien la merece y conoce bien sus alcances, -- es decir, que cuentan con la capacidad física y mental requerida.

En la Empresa se deben evitar las siguientes situaciones:

- Tener poca autoridad y mucha responsabilidad.
- Tener mucha autoridad y no tener responsabilidad.
- Dar autoridad si no hay confianza.
- Que el que delega tome decisiones que le corresponden a su inmediato inferior.

- Responsabilizar a un empleado sin antes haberle explicado con precisión su trabajo.

Si la Empresa tiene una exacta delegación de autoridad y responsabilidad el sistema contable por Areas de Responsabilidad tendrá ganada una buena parte del éxito.

4.5. COMPARACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD CON LA CONTABILIDAD GENERAL.

Entre las principales diferencias que tiene la Contabilidad por Areas de Responsabilidad y la Contabilidad General, se encuentran las siguientes:

CONTABILIDAD GENERAL

- Clasifica los gastos de acuerdo a su naturaleza (sueldos, rentas, fletes, depreciaciones, etc.)
- Mide las utilidades a través de los Estados Financieros y muestra la razona-

CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

- Identifica los gastos con las personas responsables de los mismos.
- La utilidad se mide por Area responsable.

CONTABILIDAD GENERAL

bilidad de cifras contenidas en ellos.

- Informa sobre operaciones pasadas no susceptibles de modificación.
- Su marco de actuación son los principios de Contabilidad, que en ocasiones -restan flexibilidad a la información.
- La información obtenida es de carácter general -- sin especificar área o departamento.
- La administración recibe Estados Financieros para la toma de decisiones.

CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

- Planea y organiza tanto -- las operaciones pasadas como futuras.
- Se convierte en una herramienta de la Administración, cambiando su concepto financiero por administrativo.
- La información obtenida se registra en el área que le da origen.
- Envía información seleccionada a la Administración -- para la toma de decisiones.

CONTABILIDAD GENERAL

CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

- Generalmente no cuenta con un responsable directo en el caso de desviaciones -- presupuestales.
- Los Estados Financieros -- tienen la función de ser -- herramienta de control.
- No existe una participa- -- ción activa de todos los -- integrantes de la organiza- -- ción.
- La división que se realiza -- del trabajo es en base al -- conocimiento que se tiene -- de la empresa.
- Permite las aclaraciones -- por desviaciones de presu -- puesto con el responsable.
- La administración tiene -- en los informes de actua- -- ción una sólida base para -- tener control administra- -- tivo.
- Cuenta con una gran parti- -- cipación del personal, in- -- dependientemente del ni- -- vel jerárquico que ocupe.
- Exige una correcta divi- -- sión del trabajo para lo- -- grar eficiencia.

CONTABILIDAD GENERAL

- Los integrantes de los niveles inferiores no tienen participación innovadora en el sistema organizacional.

CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

- Motiva a todos los integrantes en virtud de que son partícipes activos del sistema administrativo.

De la comparación anterior se concluye que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad tiene como objetivo el registro y control de las operaciones, identificando los ingresos, -- costos y gastos con las áreas responsables con la finalidad primordial de reducir los costos y gastos e incrementar los ingresos, a través de las decisiones directivas, basadas en la información generada por cada área respecto a las desviaciones presupuestales.

4.6. INFORMES DE ACTUACION

Para que un sistema logre éxito, mucho depende de la manera en que se maneja la información es decir, no puede funcionar sin una comunicación efectiva.

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

Toda orden de ejecución se traduce en informe de lo realizado, que puede ser verbal, escrito o gráfico o bien una combinación, es decir, escrito, apoyado con gráficas y expuesto verbalmente con objeto de que sea más completo.

Al elaborar un informe se debe tener en cuenta:

- La claridad. No presentar ideas vagas, debe ser entendible por cualquier persona.
- La corrección. Presentar o describir exactamente el hecho observado.
- La concisión. La idea debe quedar plasmada con el menor número de palabras siempre que sea completa.
- Los apoyos. Utilizar gráficas y otros materiales para completar el informe.
- La oportunidad. El tiempo de presentación del informe es-

indispensable, en virtud de que se emplea en la planeación y en la toma de decisiones.

- La relevancia. Los informes deben contener lo que realmente necesita ser atendido por la Dirección, y no desviar la atención en lo que está correcto.

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

- a). Verticales. Cuando el informe es enviado a la Dirección para que de ahí empiece a descender en línea vertical.
- b). Horizontal. Cuando el informe es enviado directamente a todos los responsables de área.

En la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad los informes de actuación o de responsabilidad, como también se conocen, deben ser elaborados en forma periódica por el Departamento de Contabilidad y enviados a la Dirección y demás niveles, -- con objeto de dar a conocer a los responsables de área el cumplimiento del presupuesto durante el período.

Estos informes tienen una gran utilidad en virtud de que per-

miten a los ejecutivos responsables conocer la actividad que desempeña en el área de la cual es el responsable directo, facilitándole la toma de medidas correctivas en las desviaciones detectadas, estos informes muestran las deficiencias en términos de responsabilidad individual.

Los informes de actuación generalmente contienen:

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

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

Los informes de actuación tienen como objetivos principales:

- Reportar sólo las desviaciones significativas de cada área y responsable.
- Dar a conocer a directores, gerentes, jefes de departamento y supervisores el grado de eficiencia para reducir costos y gastos.
- Enterar a la Dirección detalladamente de las desviaciones-

generales respecto a los presupuestos.

- Ponderar la exactitud de los presupuestos, notificando si requieren ajustes.
- Observar el comportamiento del Control Presupuestal.
- Facilitar la preparación de presupuestos para los siguientes periodos.
- Llamar la atención acerca de una posible revisión del sistema de costos.
- Fomentar en los administradores inquietud, asignándoles responsabilidades específicas.

Se deben elaborar en primer lugar los informes de las áreas del último nivel comparando lo real y lo presupuestado en cuanto a costos y gastos controlables por área.

Los informes de actuación del nivel inmediato superior incluirán los costos y gastos controlables del último nivel más los que le sean propios.

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

resumen de los cuatro niveles básicos de una Empresa.

Para la elaboración de los informes se requiere que los datos se capturen inmediatamente que se generen, para que se cumpla con el objetivo de tomar oportunamente medidas correctivas -- además, debe incluir comentarios que explican las desviaciones de lo presupuestado. Esta información se debe hacer llegar al responsable de área, para que de acuerdo a su nivel, tome las decisiones que estime pertinente para corregir la falla.

El Informe de actuación se convierte entonces, en un medio vital de comunicación e información. El C. P. Francisto Perea-Román dice: "Los informes de responsabilidad son el producto-terminado de un sistema contable por áreas de responsabilidad; constituye la vía de comunicación entre las diversas unidades de la Organización, son un conjunto de informes internos en los cuales se analiza la actuación de cada área dentro de la Empresa, y así, por medio de un control individual se ejerza un control general".

Los informes de actuación deben ser:

- Dinámicos.- Tienen constantes cambios de acuerdo a las necesidades de información.*
- Internos. Nace de la propia Organización, para auxiliar a la administración.*

- *Presupuestales.* Requieren que una medida de eficiencia - que valde lo realizado.
- *Organizacionales.* Existirán tantos informes con áreas -- responsables existentes en la Empresa.
- *Motivacionales.* Crean en el recursos humano un sentimiento de participación y responsabilidad.

El informe de responsabilidad debe ser comunicado en forma - vertical-ascendente, es decir del nivel inferior al nivel su perior.

A manera de recordatorio mencionamos que el sistema de in-- formación debe contestar las siguientes interrogantes:

- *¿A quién va dirigido?*
- *¿Cuándo se debe informar?*
- *¿Cómo se debe informar?*

Todo Informe independientemente de su tipo debe contener:

- *La explicación de los hechos.*
- *La exposición de los hechos.*
- *La demostración de los hechos.*
- *Las conclusiones.*

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad puede dar como

resultado múltiple información acerca de: ingresos, egresos, inversiones, etc. Todo esto plasmado en los informes de actuación, que indica la eficiencia que tiene cada área, si se están o no cumpliendo los presupuestos por cada responsable.

CAPITULO V.

BASES PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

- 5.1. ORGANIZACION**
- 5.2. MANUAL DE ORGANIZACION**
- 5.3. AREAS DE RESPONSABILIDAD Y
AUTORIDAD**
- 5.4. PARTIDAS CONTROLABLES Y NO
CONTROLABLES**
- 5.5. CATALOGO DE CUENTAS**
- 5.6. CLASIFICACION DE LA INFORMACION
POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**
- 5.7. TOMA DE DECISIONES**

5.1. ORGANIZACION

Para que el sistema de contabilidad por Areas de Responsabilidad pueda ser implantado se requiere el cumplimiento de -- las siguientes bases:

- *Apoyo Directivo. Contar incondicionalmente con la administración de la Empresa, a fin de conseguir todos los elementos necesarios para implantar el sistema.*
- *Líneas de Organización perfectamente definidas. Los miembros de las mismas deben contar con plena autoridad para controlar a los elementos por los cuales sean responsables.*
- *Contar con un Sistema de Control Presupuestal por Areas de Responsabilidad y de Costos Estándar para controlar ingresos, costos y gastos incurridos en un periodo, para poder establecer variaciones con lo planeado y tomar las medidas correctivas necesarias.*
- *Los métodos y sistemas contables deben ser acordes a las necesidades del sistema.*
- *El sistema de Información debe contar con canales claros -*

de comunicación de tal manera que la información no se desvirtúe al seguirlos y sirva de base para la toma de decisiones.

Teniendo ya las bases de implantación del sistema, se procede a estructurar la organización de las áreas de responsabilidad es decir, a establecer la estructura organizacional.

Para que las operaciones se realicen mediante un plan definido, se necesita que exista organización. En la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad la organización consiste en delegar autoridad de acuerdo con un plan lógico y con ella, paralelamente se establece la responsabilidad en las operaciones a realizar, dentro del área de autoridad delegada; es decir, es indispensable que la Empresa tenga perfectamente definidas las funciones de cada área, así como su responsabilidad, debe contar con una carta de organización en la que se muestren con toda claridad estas funciones y responsabilidades.

La Empresa debe tener un organigrama en el cual se muestre que la delegación de autoridad, desde el primer nivel hasta los niveles inferiores, sea la adecuada en cuanto al puesto y a la persona responsable de que se trate, recordando siempre que la responsabilidad se comparte y la autoridad se delega.

La organización en la Empresa, es la piedra angular sobre la cual descansará nuestro sistema, si ésta es deficiente sobre decir, que el sistema lo será también.

La organización une a las operaciones y al personal en tareas interrelacionadas para la consecución de los objetivos.

El organigrama por Areas de Responsabilidad debe definir claramente a los responsables de cada área; generalmente se establecen cuatro niveles de autoridad y responsabilidad.

Primero. Gerencia General.

Segundo. Gerencias: (mercadeo, producción, finanzas y administración).

Tercero. Departamentos.

Cuarto. Secciones o unidades.

Aún en la actualidad se encuentran empleados con muchos años de trabajo en una empresa, que no tienen definida su función dentro de la misma, porque la administración no se ha dado a la tarea de elaborar un organigrama, no sólo con la distribución de los puestos que existen, sino con las actividades, autoridad y responsabilidad de cada empleado. Este será más eficiente si sabe de quien depende y qué es lo que esperan de él.

5.2. MANUAL DE ORGANIZACION.

Elaborado el organigrama de la organización en el cual se establecen los responsables de cada área, se procede a elaborar un "Manual de Organización".

Este manual constituye el instructivo necesario sobre la operación general de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, en él se detallan analíticamente las funciones.

El manual de organización indica a los empleados lo que de ellos se espera, para darles a conocer si está cumpliendo o no con sus objetivos; no hay nada más frustrante para una persona que el no saber a dónde la quieren llevar o si está haciendo bien o mal las cosas, esto se evita con el Manual de Organización.

El Manual de Organización indica a cada área:

- Su organigrama.
- Sus objetivos a cumplir.
- Sus procedimientos a utilizar.
- Sus funciones a realizar, y las de cada uno de los puestos que la integran.

- Los formatos a utilizar.
- Los informes a emitir.
- Los archivos a utilizar.
- Los canales de comunicación a seguir.
- Los documentos contabilizadores.
- La política de la Empresa hacia los clientes, la comunidad y el personal.

Se deben hacer estudios en la elaboración del manual para decidir qué tipo de organización adoptará la Empresa en el caso de que sea nueva; si no lo es, cuales son las modificaciones que sufrirá al establecer el sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad. El Manual de Organización permite conocer el campo de actuación de cada uno de los ejecutivos, establece las líneas de autoridad, responsabilidad y delimita las áreas de responsabilidad, cuya finalidad es la de obtener información clasificada por departamentos, secciones o personas que intervienen dentro del flujo de información.

El manual indica con lujo de detalle el proceso para contabilizar. Los documentos contabilizadores son la fuente de los registros contables y éstos a su vez son la base para la preparación de Estados Financieros u otros que se requieran.

El objeto del manual en suma, es reunir en forma orgánica -- una serie de datos y de informaciones referentes a la organización y a la estructura de la Empresa, para hacer fácil su consulta.

Muy a menudo, existen Manuales de Procedimientos independientes de los Manuales de Organización, con objeto de establecer en forma pormenorizada los procedimientos específicos de cada área.

Para que un Manual resulte útil a la entidad, debe ser constantemente actualizado, para lo cual se debe prever desde el principio la revisión periódica (semestral, anual, bianual, etc.), o con ocasión de importantes cambios directivos y organizativos.

5.3. AREAS DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD.

Definida la estructura organizacional se pueden localizar -- las áreas de responsabilidad, determinando a su vez la autoridad que le es propia; Anthony Robert N. define en su libro: La Contabilidad en la Administración de Empresas al -- área de responsabilidad como: "Una unidad de Organización -- dentro de la estructura de la Empresa, a cargo de una perso

na a quien se ha delegado autoridad para tomar las decisiones relativas a su operación".

Se procede entonces a efectuar una codificación a las áreas de responsabilidad con la finalidad de facilitar su identificación, esta codificación inicia desde el primer nivel y se hará de manera tal, que se conecten entre sí los diferentes niveles y se establezca una corriente ascendente en la información contable.

El identificar a las áreas dentro de la organización es importante, ya que el sistema se basa en la identificación de las operaciones con las áreas y sus responsabilidades. Es conveniente mencionar que el control presupuestal también debe estar elaborado por áreas de responsabilidad con el objeto de tener una comparación por área de los resultados.

Se debe diseñar un catálogo de las subcuentas o conceptos de los costos y gastos codificándolo de tal forma que un mismo concepto tenga un mismo número de código, anteponiendo el número de área que la controla. Con ello se está en posibilidad de controlar las cifras totales que muestra la Contabilidad por áreas de responsabilidad y por cada uno de los conceptos.

En el caso de que sea necesario presentar más detalladamente algunos de los conceptos de costos y gastos en los infor

mes de actuación, se aumenta uno o más dígitos en la codificación de las subcuentas, pero siempre coincidiendo los dos o tres primeros según se requiera.

El objetivo que se persigue al elaborar este catálogo, es conocer en qué gastos puede incurrir cada área sirviendo a su vez de punto de partida en la formulación de presupuestos, - en virtud de que señala por área, los conceptos a tomar en cuenta por las estimaciones, es decir, que la codificación para erogaciones reales es la misma que para erogaciones presupuestales.

Respecto a la aplicación contable el C.P. Francisco Perea dice: "Es bastante sencilla ya que sólo se requiere":

- a). Anotar en el comprobante los números de cuenta, subcuenta y centro de costos, recurriendo al catálogo de cuentas: en el que se incluye la explicación y movimiento de cada cuenta, con su respectiva codificación.
- b). Anotar en el comprobante además, el número de área en que se incurrió el costo o gasto consultando el catálogo de áreas de responsabilidad.

Por otro lado, la determinación de la autoridad en la organización es de suma importancia. Normalmente las jerarquías -

en una Empresa se sitúan en cuatro niveles:

1. *Dirección General.* Es el responsable ante el Consejo de Administración de los resultados obtenidos por la Empresa.
2. *Gerentes Divisionales.* Son los responsables de cada una de las divisiones (Ventas, producción, finanzas y Administración).
3. *Gerentes Departamentales.* Quienes son responsables de la operación de la Empresa.
4. *Jefes de Secciones o supervisores de área que tiene a su cargo a los empleados operativos.*

Quando cada función desempeñada en la organización está asignada a alguna unidad de organización y el responsable de esta informe a un solo jefe se tendrán mejores resultados. Cada función tendrá su área de responsabilidad, ya que cada uno de los encargados será el responsable del resultado que en ella se origine y por ende el responsable de la actividad de la misma.

El responsable de un área, lo es ante el área inmediata superior, por lo que el informe que se elabore deberá incluir las responsabilidades directas, así como aquellas que sean del área inmediata inferior.

Es conveniente señalar que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad pretende no sólo determinar responsables en el origen de los gastos, sino en la obtención de ingresos también.

La localización de las áreas de responsabilidad en los distintos niveles es fácil cuando se cuenta con un organigrama y un Manual de Organización efectivo, que describa en forma clara y precisa las labores y responsabilidades de las personas que constituyen a la organización.

Se debe elaborar un catálogo de Areas de Responsabilidad en el cual se enumeran o codifican las áreas señaladas en el organigrama, mencionando los nombres de los responsables y los niveles de autoridad al cual pertenecen.

5.4. PARTIDAS CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES.

En la Contabilidad por Areas de Responsabilidad se estimula la productividad individual mediante el establecimiento de responsabilidad, esta sólo se puede fijar sobre aquellos conceptos en los que por medio de la actuación de un responsable varía su monto.

Lo anterior da origen a la necesidad de separar los costos y

gastos controlables de aquellos que no lo son.

- Son partidas controlables aquellas en las que un responsable puede modificar su importe sustancialmente. Ejemplo: Mantenimiento.
- Son partidas no controlables aquellas que caen en un área específica sin que el responsable pueda hacer algo por variar su importe ejemplo: Depreciación.

Costos controlables no es lo mismo que costos directos; estos se cargan directamente, en vez de aplicarse sobre determinadas bases, mientras que los primeros son aquellos costos directos que el supervisor puede controlar. En el caso de la depreciación de equipo, es un costo directo para el área o departamento que lo usa, pero no se considera generalmente como controlable.

La distinción entre costos controlables y no controlables es materia de juicio respecto a la situación en un centro de responsabilidad. Si los costos de mantenimiento se aplican al centro responsable, no son controlables; pero si el centro de responsabilidad se carga sobre la base de una cuota por hora, cada vez que un hombre de mantenimiento trabaja allí, entonces es una partida controlable.

Por lo anterior, la Contabilidad requiere que los costos:

- a). Sean clasificados por Centros de Responsabilidad.
- b). Dentro de cada centro responsable se clasifiquen por lo que sea controlable y no controlable.
- c). Dentro de lo controlable, se clasifiquen por tipos de costos o elementos en forma que provea una base útil de análisis.

Esto es de tal manera necesario, que si se omite hacer, no se podrán ponderar los datos al comparar lo presupuestado y lo realizado.

Las partidas controlables son la clave para evaluar la actuación de los ejecutivos. Un costo controlable es aquel realizado por la persona que tiene autoridad y responsabilidad sobre su incurrencia y si se ha explicado que la esencia de este sistema de áreas de Responsabilidad radica en evaluar unidades, por eso, es necesario delimitar qué conceptos controlan cada una de las unidades, ya que al final lo que sirve de apoyo para analizarlas será el análisis de las partidas controlables, esto no quiere decir que el responsable sólo debe preocuparse por estas partidas; pero sí debe poner el máximo de cuidado en su control.

5.5. CATALOGO DE CUENTAS

Para el nuevo enfoque que se le va a dar a la información contable, es necesario que se hagan ajustes a la contabilidad existente principalmente en lo relativo a los costos y gastos, donde la clasificación de los mismos es totalmente diferente, aunque la fuente de información siga siendo la misma.

La Contabilidad General clasifica los gastos y costos de tal manera que estos conceptos no se pueden aprovechar para responsabilizar al personal que interviene en la producción, por ello es necesario hacer una revisión principalmente de las cuentas de resultados y en particular a las de costos y gastos por ser ellas en las que se requiere un cambio más importante para poder obtener información útil, desde un ángulo nuevo como lo es la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

En consecuencia todas aquellas cuentas que involucren un costo o un gasto, se deben codificar, no sólo para identificar la cuenta y subcuenta que afectan en la Contabilidad General, sino que a la vez, por medio de una codificación indiquen a que área pertenecen y además la función o descripción de la tarea.

Ya definidas claramente las Areas de Responsabilidad y las funciones que se van a realizar en la Empresa, es necesario asignarles una codificación que permita identificarlas, con el fin de efectuar la clasificación de los comprobantes contables de las operaciones que les afecten.

Esta codificación se inicia con las gerencias y consta generalmente de cuatro dígitos que tienen las siguientes funciones:

Primer dígito: Identifica el área de responsabilidad del segundo nivel: gerencias.

Segundo dígito: Identifica el área del tercer nivel: departamentos.

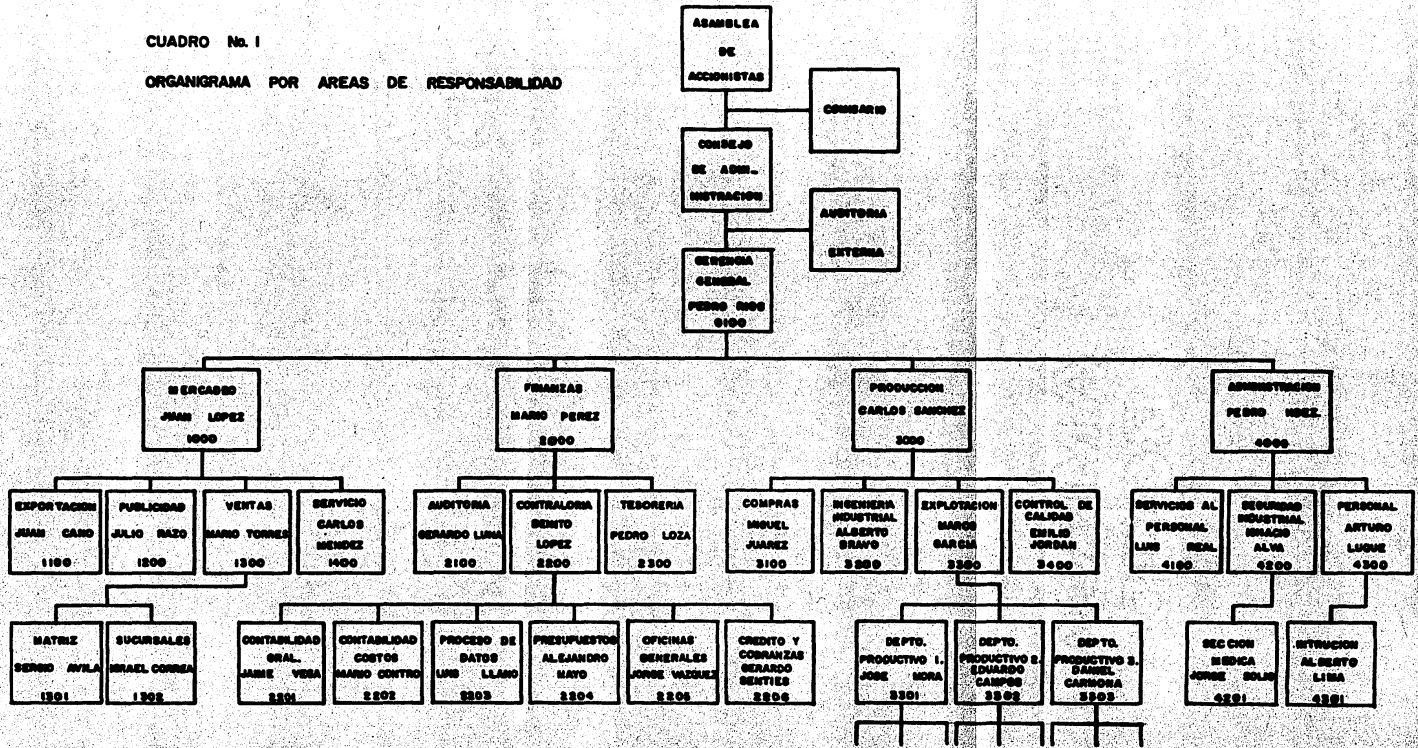
Tercer y cuarto dígito: Identifican el área de responsabilidad del cuarto nivel: Secciones o unidades.

En el cuadro No. 1 se muestra un organigrama por Areas de Responsabilidad en el cual se observa la codificación de cada una de las áreas.

Es de todos conocida la necesidad de elaborar un catálogo de cuentas como base de toda organización contable. Se considera necesario en el sistema contable enumerar las cuentas y subcuentas teniendo por objeto dos puntos esenciales:

CUADRO No. 1

ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD



- a. Ordenar y clasificar las subcuentas y subsubcuentas en una secuencia lógica y preestablecida, relacionándolas con el orden que se adopte para los Estados Financieros y demás documentos o informes cuyos datos deban ser tomados de las cuentas.
- b. Facilitar la clasificación y referencias, tanto en los documentos originales que deban contabilizarse, como en los registros contables; es más fácil, rápido y claro es escribir un número que el título de la cuenta.

Se debe tener en cuenta que un catálogo no precisamente es adaptable a todo tipo de empresa, pues cada organización tiene sus propias características y objetivos.

Se necesita establecer un sistema de numeración y grupos de cuentas que van a conformar el catálogo, dejando lugar a futuras adiciones.

5.6. CLASIFICACION DE LA INFORMACION POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Una etapa importante en la implantación del sistema de contabilidad por Areas de Responsabilidad es la del estudio de la

información necesaria, el diseño y elaboración de formatos y reportes.

La presentación de la información deberá adecuarse a las necesidades de la empresa, de manera que facilite la toma de decisiones de los ejecutivos responsables; por ello la información debe ser amplia y oportuna sobre los logros y deficiencias de cada área.

Los responsables de cada una de las áreas deben recibir sólo información inherente a su área, debidamente analizada y comparada con los presupuestos, es conveniente emplear gráficas, para facilitar la interpretación de resultados y mostrar las tendencias que se siguen en el cumplimiento de los presupuestos.

Es necesario mencionar que la información debe pasar por -- personas que no son Contadores y por lo tanto ésta debe presentarse de una manera clara, sencilla y legible eliminando al máximo los tecnicismos, pues dichas personas son las que en última instancia la reciben y analizan.

Cada área debe elaborar sus informes cuidando que no se exagere en la presentación de números, pues un exceso de ellos puede perder al lector. Se recomienda que se presenten cifras totales por concepto, elaborando anexos donde se anali

ce detalladamente cada rubro, los cuales servirán para posibles aclaraciones; asimismo la información debe presentarse en pesos y en algunas ocasiones en cientos y hasta en miles de pesos según el uso que se les vaya a dar.

La elaboración de tales informes, estará en función de los niveles organizacionales y de la clasificación de las áreas; es decir, que el cuarto nivel-secciones-elabora un informe detallado de los costos y gastos incurridos en tal sección y de los ingresos generados en la misma.

En su informe se determinan las variaciones y sus causas; - se presenta al tercer nivel-jefe de departamento el cual se encarga de elaborar un concentrado de las diferentes secciones a su cargo en cuanto a costos, gastos e ingresos, así como de aquellos correspondientes a su departamento.

Cada departamento proporcionará al segundo nivel, su información concentrada de los costos, gastos e ingresos originados en sus departamentos, dichos informes contendrán las variaciones del departamento analizadas y estableciendo las causas, que las originaron.

El segundo nivel realizará la misma mecánica, aunando los correspondientes a su nivel para efectos de presentación a la Gerencia General, la cual tomará las decisiones corres-

pendientes, en función de la información recibida.

En cada nivel se irá graduando el detalle de información, - es decir, que del cuarto nivel será detallada, el tercero, - será menor el detalle hasta llegar al primer nivel, el cual recibe información que le permitirá efectuar una toma de decisiones oportuna y adecuada.

La elaboración de información periódica de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, estará a cargo del contador, - esta información la constituye:

- I. Estado de situación financiera.
- II. Estado de resultados.
- III. Estado de costo de producción y costo de ventas.
- IV. Conciliación entre los costos y gastos del informe de responsabilidad del primer nivel y los del Estado de Resultados.
- V. Informe de responsabilidad.
- VI. Estado de cambios en la situación financiera.
- VII. Estado de posición financiera.
- VIII. Anexos varios.
- IX. Organigrama por cifras de responsabilidad.

La recopilación de esta información es más laboriosa en virtud de que representa mayor inversión de tiempo del elemento humano.

5.7. TOMA DE DECISIONES.

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

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

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

- Toma de Decisiones en Condiciones de Certeza.- Cuando cada curso de acción o posibilidad conduce invariablemente hacia algún resultado.
- Toma de Decisiones en Condiciones de Riesgo. Cuando cada alternativa posible conduce hacia una variedad conocida -

de resultados con posibilidades conocidas.

- Toma de Decisiones en Condiciones de Incertidumbre cuando las probabilidades de los resultados son totalmente desconocidas o carecen de sentido.

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

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

Un problema de decisiones generalmente cuenta con las siguientes características:

- Existe un responsable de la toma de decisiones.
- Existe un contexto del problema.
- Hay un conjunto de cursos de acción o soluciones posibles.
- Hay cierta incertidumbre relacionada con el acto de escoger alguna alternativa posible.
- Existen ciertos factores que no pueden ser controlados.

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

Cuando se conocen las desviaciones inmediatamente se deben iniciar las investigaciones necesarias para saber el porqué de dicha desviación y tener al mismo tiempo los datos necesarios para una correcta toma de decisiones. Es necesario comentar que para aclarar cualquier desviación de resultados se deben llevar a cabo ciertas actividades como son:

- Juntas periódicas. En las áreas que surjan desviaciones.
- Observación directa. Por el responsable del área.
- Investigación por parte del personal staff.
- Investigación por parte de auditoría interna.
- Examen de la calidad de la supervisión.
- Análisis del flujo de información y de las condiciones de trabajo que prevalecen en el área.

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

Por último es necesario comentar que los responsables de tomar cualquier tipo de decisiones deben contar con reconocida capacidad y con la suficiente autoridad para tomarlas además de contar con el apoyo directivo necesario, recordando siempre que las decisiones se dan a todo nivel jerárquico y por lo tanto, corresponde a cada responsable de área tomar sus propias decisiones.

CONCLUSIONES

1. El rápido crecimiento de las Organizaciones las han --
vuelto mucho muy complejas, lo que ha propiciado un de-
sarrollo en las técnicas contables; es así como apare-
ce la Contabilidad Administrativa como un Sistema de -
Información Contable que ayuda a la Administración de -
las Empresas a realizar de una manera más adecuada las
funciones de Planeación y Control.
2. La Administración por Objetivos es indispensable en to-
dos los negocios ya que permite a la Alta Gerencia re-
flexionar sólo en aquellas desviaciones que verdadera-
mente requieran su atención.
3. La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es una -
técnica fundamental de la Contabilidad Administrativa,
que permite al Ejecutivo el poder maximizar utilidades -
mediante la reducción de Costos y Gastos.
4. Los Presupuestos son útiles para la Contabilidad por -
Areas de Responsabilidad en virtud de que promueven -
la participación de todos los Integrantes de la Orga-
nización y constituyen además, las Cifras de Control-

- que representan cuantitativamente los objetivos y metas que se deben alcanzar por cada área específica de la Organización.
5. Los Costos Estándar, en el caso de empresas fabriles, son una herramienta esencial para evaluar la actuación de los empleados, ya que ayudan a planear las operaciones y controlar los costos, y permiten descubrir la actuación de cada uno, analizando las variaciones personalmente.
 6. En la actualidad no hay Ejecutivo capaz de abarcarlo todo, por lo tanto se ve en la necesidad de ir delegando funciones en sus subordinados La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad define con precisión el papel que desempeña cada integrante de la Organización, es decir facilita la Delegación de Autoridad y permite encontrar siempre a un responsable directo de los Ingresos, Costos y Gastos inherentes a cada área.
 7. La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad implica la elaboración de los Informes por Áreas, que dan a conocer los resultados de la Gestión de cada uno de los Responsables de las Áreas e indica los comentarios necesarios acerca de las variaciones resultantes de lo -

presupuestado. Estos Informes representa un medio vital de comunicación dentro de la Organización.

8. La Toma de Decisiones se facilita más con la Información que finalmente proporciona a la Alta Gerencia la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, en virtud de que sólo proporciona los datos necesarios acerca de las áreas donde se necesitan medidas correctivas que ayuden al cumplimiento de los Objetivos Presupuestados.
9. La Contabilidad por Areas de Responsabilidad promueve la motivación de todos los Integrantes de la Organización, ya que los hace partícipes del proceso de Planeación, haciendo que sus metas personales formen parte de las de la organización y en la medida en que éstas se cumplan, se verán alcanzadas las suyas y tendrán como resultado un mayor desarrollo Organizacional.

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

- 1.- **EL PROCESO CONTABLE.- C.P. ARTURO ELIZONDO LOPEZ - -
PRIMERO Y SEGUNDO NIVEL E C A S A 1a. EDICION
1981.**
- 2.- **TECNICA PRESUPUESTAL.- C.P. Y M.C.A. CRISTOBAL DEL RIO -
GONZALEZ.
E C A S A MEXICO 1981.**
- 3.- **EL PROCESO ADMINISTRATIVO.- JOSE ANTONIO FDEZ. ARENAS.
ED. DIANA MEXICO 1982.**
- 4.- **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.-
CUAUHTEMOC VAZQUEZ MTNEZ. ED. DIANA MEXICO -
1981.**
- 5.- **ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.- AGUSTIN REYES PONCE.
ED. LIMUSA MEXICO 1982.**
- 6.- **CONTROL PRESUPUESTAL EN LOS NEGOCIOS.- HECTOR SALAS GLEZ.
PUBLICACIONES ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES, S.A.
MEXICO 1982.**
- 7.- **CONTABILIDAD, PRESUPUESTO Y CONTROL INTERNO.- MARIA ESTE
LA GOMEZ Y ALBERTO BLOCK ED. TRILLAS MEXICO -
1981.**

- 8.- CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.- DAVID NOEL RAMIREZ PADILLA
ED. MC. GRAW HILL MEXICO 1982.
- 9.- LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD; SIGNIFICA-
CION CONTEMPORANEA Y HUMANISTICA.- C.P. FRAN-
CISCO PEREA ROMAN E C A S A MEXICO 1982.
- 10.- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.- DR. GEORGE R. TERRY - -
ED. C.E.C.S.A. MEXICO 1981.
- 11.- ADMINISTRACION DE EMPRESAS. TEORIA Y PRACTICA. TOMO I Y
II AGUSTIN REYES PONCE. ED. LINUSA MEXICO -
1973.
- 12.- CONTABILIDAD GENERAL.- MAXIMINIO ANZUREZ.
ED. PORRUA HNOS. Y CIA. S.A. MEXICO 1975.
- 13.- COSTOS I Y II.- CRISTOBAL DEL RIO GONZALEZ.
E C A S A MEXICO 1975.
- 14.- LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD; INSTRUMEN-
TO DE PLANEACION Y CONTROL EN LA EMPRESA. - -
TESIS; GABRIEL PUIZ ROCO. U.I.A. MEXICO 1981.
15. LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD COMO ELEMEN-
TO NECESARIO EN LA ADMINISTRACION.
TESIS U.I.A. JOSE MANUEL HERRERO SANCHEZ, MI-
GUEL CARZA BLASCO MEXICO 1975.

16.- **INPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD POR AREAS DE-
RESPONSABILIDAD.- TESIS REYES DURAN PEREZ --
MEXICO 1979.**

17.- **INPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD POR AREAS DE-
RESPONSABILIDAD EN ALMACENES NACIONALES DE DE
POSITO S.A.- TESIS JAVIER MUÑOZ C.**

18.- **CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.
TESIS. U.I.A. MA. GUADALUPE AGUILAR GONZALEZ
MEXICO 1981.**