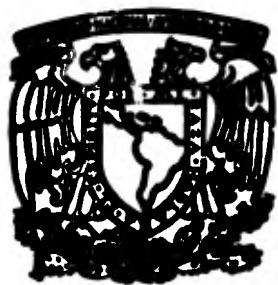


# Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



Este Libro NO SALE  
de la Biblioteca ENEPC

Este Libro NO SALE  
de la Biblioteca ENEPC

LA IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD POR  
AREAS DE RESPONSABILIDAD EN LA ADMINIS-  
TRACION DE UNA COMPANIA DE SEGUROS.

Este Libro NO SALE  
de la Biblioteca ENEPC

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A:

OCTAVIO PEREZ VERDUGO

Director de Tesis: C.P. Pedro Accevedo Romero

Este Libro ~~NO~~ SALE  
de la Biblioteca ENEPC



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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 .

	PAGINA
INTRODUCCION.....	I
CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES	
A).- HISTORIA DEL SEGURO.....	4
B).- DEFINICIONES Y CONCEPTOS GENERALES .....	10
C).- DIFERENCIAS ENTRE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD Y LA CONTABILIDAD TRADICIONAL..	16
D).- DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	21
E).- SEPARACION DE COSTOS Y GASTOS EN CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES.....	27
F).- ORGANIGRAMA Y CATALOGO DE CUENTAS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD .....	31
CAPITULO II. LOS PRESUPUESTOS COMO MEDIDA DE EFICIENCIA.	
A).- CONCEPTO Y CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS ..	37
B).- LOS PRESUPUESTOS, LOS COSTOS Y SU IMPORTANCIA EN LA CONTABILIDAD POR AREAS.....	44
C).- ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	54
D).- LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD Y LOS RECURSOS HUMANOS.....	62
E).- IMPLANTACION DEL SISTEMA (CASO PRACTICO).....	68

CAPITULO III. INFORMES DE RESPON-  
SABILIDAD.

A).- QUE SON LOS INFORMES, CARACTERISTICAS Y REQUI- SITOS.....	91
B).- OBJETIVOS, VENTAJAS Y FLUJO DE LA INFORMACION DE RESPONSABILIDADES.....	95
C).- ANALISIS DE LAS VARIACIONES.....	99
D).- MEDIDAS CORRECTIVAS.....	101
 CAPITULO IV. CONCLUSIONES.....	 104
 B I B L I O G R A F I A.....	 112

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

Randome cuenta de los grandes cambios, que ha sufrido - la Humanidad, en todos sus ámbitos y siendo que la Contabilidad como disciplina y como actividad profesional, no ha sido ajena a ellos; ahora me encuentro en la posibilidad de desarrollar este trabajo denominado;

"LA IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD EN LA ADMINISTRACION DE UNA COMPAÑIA DE SEGUROS",  
tema del cual poco se ha escrito.

La Contabilidad por áreas de responsabilidad es un sistema de procesamiento de información que se crea para ayudar a los Ejecutivos en la toma de decisiones, encaminados al mejor logro de los objetivos propuestos, por medio de la información que esta suministra. Así mismo, esta disciplina permite obtener un mejor control en las operaciones de la Empresa y poder evaluar la actuación de los miembros de la organización.

A medida que se van desarrollando los temas, se verá la importancia que ésta disciplina tiene en la Administración - de una Compañía, debido a que demuestra como las operaciones de la Empresa se deben registrar, con el objeto de que proporcionen información para la Administración; es entonces cuando el estudio de los Recursos Humanos aparece como un medio para la positiva operación Empresarial, siendo que una buena motivación deja en libertad el potencial total en las

gentes, de tal forma que contribuyan al máximo y de esa manera darles una mejor utilización a estos Recursos disponibles y al mejoramiento progresivo de sus capacidades, a fin de que ellos sean los elementos fundamentales para la acción de cambio que en la Organización se requieren.

En el Capítulo II los presupuestos como medida de eficiencia constituyen un plan formal de la Contabilidad Administrativa ya que establece métodos para acumular datos extraídos de la experiencia real.

Esta función hace que la Contabilidad por áreas de responsabilidad, lleve cuenta y razón de las operaciones y tareas específicas, proceso que permite a los Contadores evaluar el sistema Financiero de la entidad y siendo que el papel de estos en el proceso de control consiste en conocer los costos para tratar de regularlos de manera directa (costos controlables), a cierto nivel administrativo ya sea a corto, mediano o largo plazo.

En el Capítulo III hago mención de los informes de responsabilidad que son consecuencia de la operación normal y de los resultados obtenidos por las áreas en su actuación; llegando a interpretar las posibles variaciones y se puedan proporcionar conclusiones como resultado de las fallas y aciertos y en relación con medidas o decisiones que haya que tomarse.

Por último someto a la consideración del H. Jurado, las ideas y los puntos de vista que en este trabajo expongo, deseando que al aplicar su juicio y alto criterio, puedan dispensar las deficiencias que involuntariamente en este trabajo se presenten, motivadas por mi corta experiencia.

Para terminar quiero agradecer al Lic. Pedro Aoevedo Romero, que con su experiencia Profesional y como Catedrático ha tenido a bien transmitirme y proporcionarme los conocimientos e ideas necesarias para el desarrollo de este trabajo. De igual manera es mi agradecimiento a los Funcionarios y Empleados de Aseguradora Hidalgo, S. A., por los datos y las facilidades que me fueron proporcionados, para la realización del presente. Y así mismo, agradezco a todos mis - - Maestros las enseñanzas, ejemplos y amistad que me han brindado, ya que gracias a ellos he podido llegar a la culminación de mis estudios.

## CAPITULO I

## A) HISTORIA DEL SEGURO (I)

El origen y desarrollo del Seguro de Vida, es tan antiguo como la historia misma de la Civilización. La historia nos conduce a la existencia de formas de Indemnización, en casos de fallecimientos; desde la Antigua Grecia, se sabe que habian personas o grupos de personas dispuestas a indemnizar, en caso de pérdida de algún esclavo mediante el cobro anticipado de una cuota determinada.

Los procedimientos, para indemnizar a los propietarios de embarcaciones, por la pérdida sufrida al ocurrir naufragios o extravíos, fué diversificandose cuando el Comercio Marítimo de los Fenicios, alcanzó su más grande desarrollo.

Habian en la Antigua Roma, sociedades conocidas como la Collegia Tenuiorum, en las que se le cobraba a los miembros, cuotas que servian para pagar los gastos y beneficios de indemnización en caso de muerte.

---

(I) Salvador Morales Franco, El Seguro de Vida (Teoría y Práctica). Capítulo No. I F. 01 - 04.



Los beneficios que ofrece el Seguro en nuestros días ha sido consecuencia de dichas sociedades, que se han considerado como las iniciadoras de la práctica del Seguro en todo el mundo.

Durante el Siglo XIV se introdujo en Inglaterra el Seguro de los Riesgos Marítimos y dio principio al desarrollo del Seguro en General como empresa comercial, iniciado por mercaderes lombardos establecidos en Londres. Con este seguro existió el interés de proteger la vida de los marinos, debido a los asaltos que los piratas hacían a las embarcaciones en el mediterraneo, estableciéndose la costumbre de depositar por parte del capitán del barco, la cantidad necesaria para pagar los rescates, en caso de captura.

Fueron expedidas las primeras Pólizas de Seguro de Vida por comisionistas que distribuían el riesgo entre grupos de comerciantes reunidos en una Institución que vino a ser el centro de los contratos de seguro, dicha institución fué denominada:

" THE ROYAL EXCHANGE " DE LONDRES EN 1571.

En esta oficina fué expedida en los tiempos de la Reina Isabel, la Póliza de Seguro de Vida más antigua, fue el 18 de Junio de 1583, por el importe de 383 libras y por un año, para cubrir la vida de William Gibbons y firmada por 16 con-

tratantes, con una prima del 8 por ciento.

En el Siglo XVIII, el 24 de enero de 1705, se formo una sociedad en Londres, que quedo establecida por decreto de la Reina Ana, conocida con el nombre de " AMICABLE SOCIETY FOR A PERPETUAL ASSURANCE OFFICE ", caracterisandose esta por la constitución de un fondo destinado al pago de las indemnizaciones cualquiera que fuera el número de estas.

En junio de 1720 se expidieron autorizaciones para - - operar a dos compañías con los nombres de " LONDON ASSURANCES Y ROYAL EXCHANGE ".

El primer matemático que aplico la teoria de las probabilidades al asunto de las anualidades fué el Holandes JHON DE WITT; y con posterioridad, SIR WILLIAM PETTY.

El matemático y astrónomo EDMUND HALLEY, en 1693 formo científicamente la primera tabla de mortalidad.

El desarrollo del Seguro de Vida científicamente establecido, se origina con el nacimiento, en 1756, del "OLD - EQUITABLE" en Londres, como consecuencia de que un solicitante de ingreso a la amicable, de nombre JAMES DODSON, no fue admitido.

Las primas cobradas a los asegurados, se iban reduciendo a medida que se tenia un conocimiento más exacto de la -

mortalidad, y se fueron estableciendo poco a poco los lineamientos dentro de los cuales está instituido el seguro en nuestros días.

La primera noticia que se tiene sobre el seguro de vida en los Estados Unidos de Norteamérica, es en el Estado de -- Massachusetts, en 1809. Se trata de una póliza para proteger la vida de Jabez Lord.

La Insurance Company of North América, fué la primera compañía que realmente emitía pólizas de seguro de vida. Esta se constituyó en 1794 y fué la primera corporación o sociedad anónima en operar con el seguro de vida en América. La organización de las compañías de seguros de vida por acciones, aportaban una mejor garantía de pago y durante los primeros 40 años del Siglo XIX se organizaron un gran número la mayoría de las cuales tenía una capitalización muy grande muchas de estas tuvieron una breve existencia, otras tuvieron un gran éxito.

La mutual life insurance company of new york, comenzó sus operaciones en un Plan de Mutualidad en 1843, esta tuvo éxito desde el principio y se caracterizaba de las compañías por acciones, porque los asegurados tenían derecho a participar en la administración de la compañía por medio de la elección de Directores y las utilidades pertenecían a los asegu-

rados. Al mismo tiempo, no habia obligaci3n personal aparte del pago de las primas.

Las compa $\tilde{n}$ ias que fueron organizadas durante este periodo y que a $\tilde{u}$ n se encuentran en operaci3n estan la New York Life, La Mutual Benefit, La State Mutual y la Connecticut Mutual todas fueron Compa $\tilde{n}$ ias Mutualistas. En este plan se organizaron un gran n $\acute{u}$ mero, entre 1840 y 1850, muchas de estas tuvieron una efimera existencia.

La Historia del Seguro en M $\acute{e}$ xico opera desde el a $\tilde{n}$ o de 1916, con dos compa $\tilde{n}$ ias de seguros de vida, llamadas: La Nacional y la Latinoamericana, la primera fundada el 21 de noviembre de 1901 y la segunda el 30 de abril de 1906, considerandose en ese entonces como mutualista. Asimismo existia - La Veracruzana, compa $\tilde{n}$ ia de seguros fundada el 14 de agosto de 1908, dedicada a los ramos de maritimos, transportes e incendio.

La Ley General de Sociedades de Seguros, fu3 expedida - el 25 de mayo de 1926, a la cual se sujetaron las sociedades mexicanas y extranjeras que ya operaban en el pa $\tilde{i}$ s, las cuales practicaban operaciones de seguros y el 26 de agosto de 1935 se publico la nueva Ley General de Instituciones de Seguros, quedando regulado todo tipo de operaci3n de seguro y reaseguro de las compa $\tilde{n}$ ias aseguradoras.

Entre las compa $\tilde{n}$ ias de seguros m $\acute{a}$ s importantes en M $\acute{e}$ xico

co, existe una empresa nacional denominada: Aseguradora Hidalgo, S. A., que practica solamente el ramo de seguro de vida.

Esta Institución fué fundada un 21 de agosto de 1931, - cuando un grupo de personas interesadas en propagar el Seguro Mutualista entre la población mexicana, se habia reunido; ésto como cooperativa limitada, denominandose: La Mutualista Compañía Nacional de Seguros sobre la Vida.

Diez años más tarde, se convirtió en la mutualista de México, Compañía de Seguros Sobre la Vida, S. A., y el 31 de agosto de 1944 en la Mutualista de México, Compañía General de Seguros, S. A.

Pero el proceso continuo y un 4 de julio de 1956, el Gobierno Federal suscribe la mayoría de las acciones de la sociedad, haciendose de esta manera una Institución Nacional de Seguros y el 12 de noviembre de 1958, cambio su denominación social a la de Aseguradora Hidalgo, S. A. (AHISA).

Actualmente el Gobierno Federal, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y está apoyada por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, es la encargada de vigilar e inspeccionar las operaciones de todas las compañías de seguros.

## B) DEFINICIONES Y CONCEPTOS GENERALES

Enumerar las definiciones y conceptos, que la gran cantidad de Autores han escrito sobre la Contabilidad por áreas de responsabilidad (2), resultaría un poco difícil; por lo que consideramos necesario enunciar los más revelantes.

Iniciaremos nuestro estudio, indicando brevemente la definición de Contabilidad, la cual dice: Contabilidad es un sistema formal que sirve para identificar, evaluar y comunicar la información financiera relacionada con una entidad económica particular a un grupo en particular; ésta se subdivide en Auditoría, Contabilidad Financiera, Contabilidad Administrativa, Contabilidad de Impuestos, etc.

Vemos entonces que la Contabilidad Administrativa es una rama de la Contabilidad General, por lo que tiene una función especial la cual definiremos de la siguiente manera:

La Contabilidad Administrativa se ocupa de identificar, evaluar y comunicar información que la administración interna utilizará para propósitos de planeación, procesamiento de información, control y toma de decisiones (3).

- 
- (2) Para efectos de éste estudio enunciaremos a la Contabilidad por áreas de responsabilidad, con los vocablos siguientes: C.A.R.
- (3) Cabe aclarar que la función del Contador Administrativo es de Asesoría, ya que va recogiendo por toda la entidad los datos que incluya en sus informes; en forma rutinaria o mediante estudios especiales.

Considerando los propósitos de la Contabilidad Administrativa y siendo en este campo contable donde el Contador público ha iniciado el desarrollo de la técnica, que permita la información especial para los fines de control al que antes nos hemos referido.

A la técnica a que nos referimos se le ha llamado Contabilidad Administrativa por áreas de responsabilidad, la cual puede ser aplicada a cualquier tipo de Empresa ya que no implica un cambio radical del sistema contable establecido, sino pequeñas modificaciones que viene a mostrar quien o quienes son los responsables por los gastos incurridos, llegando a saber en que medida los gastos les pueden ser atribuidos.

Es Contabilidad Administrativa, ya que hace posible la preparación de informes en forma específica para fines administrativos y es por responsabilidades, por que tienen como base que para controlar los costos y gastos, los datos contables deben mostrar quienes son los responsables por los gastos efectuados.

En el ámbito de la entidad económica, existen personas que toman decisiones, y que afectan los costos y los ingresos, C.A.P. identifica a dichas personas y les hace saber las consecuencias de esas decisiones. En esta forma, C.A.P. se ocupa en gran medida de relacionar la información recibi-

da y entregada, con las personas que proporcionan y hacen uso de esa información.

### DEFINICIONES

El C.P. Ronald M. Copeland define a C.A.R. como: El sistema de Contabilidad mediante el cual se cargan a los administradores únicamente los costos sometidos a su control y clasifica a los costos en controlables y no controlables. (4).

El C.P. Oliverio Ugarte Macias dice: Es el sistema por medio del cual se registran las operaciones de una Empresa, atendiendo principalmente a la estructura de esta, es decir a su organización, para el conocimiento del área donde se origino la operación y el responsable de la misma, determinando si los resultados obtenidos fueron los previstos. (5).

El C.F. Francisco Ferea, dice: Es el conjunto de procedimientos que sirven como instrumento a la administración, -

- 
- (4) Ronald M. Copeland, Fundamentos de Contabilidad Administrativa. Editorial Limusa, 1979; Pag. 482.
- (5) Ruben Martínez Campos.- La C.A.P. Como elemento fundamental en la elaboración de los presupuestos.- Tesis Profesional.- ESCA.- I.I.N.



para agrupar y controlar los costos y gastos, tomando en con sideración las responsabilidades asignadas a cada funciona - rio, permitiendo su reducción al mínimo sin perjuicio de la eficiente operación de la empresa. (6).

De lo anterior se deduce, que la expresión contabilidad por áreas de responsabilidad se refiere a un sistema que relaciona cada una de las partidas de costo o ingreso, con la persona que toma la decisión que afecta a la partida, como - con el objeto físico o actividad que da lugar al gasto o al ingreso.

En C.A.R. existen generalmente dos clases de responsabi lidad: La Directa e Indirecta. En la responsabilidad Direc ta se incluyen aquellas decisiones que afectan directamente a los gastos y a los ingresos, como lo acabamos de describir.

La Responsabilidad Indirecta, es aquella decisión que - influye en los costos y en los ingresos a través del compor tamiento de los subordinados.

La determinación de la responsabilidad directa e indi - recta por los costos e ingresos, es significativa en función

---

(6) Francisco C. Perea Roman.- La Contabilidad por áreas de responsabilidad.- Significación Contemporanea y Humanis tica, 3a. Edición Editorial E.C.A.S.A. , 1978, Págs. 33 34.

al procedimiento con el cual los administradores toman las decisiones y de acuerdo con el procedimiento con que se preparan los informes contables.

Al hablar sobre responsabilidad, se esta hablando de obligación; debido a que está garantizando los resultados deseados. Esta obligación por lo general especifica el número de deberes que se le asignan a una persona y se asume cuando se acepta realizar cualquier tarea y que forman parte de un trabajo. De esta manera, la obligación proviene de la jerarquía más alta, mientras que la responsabilidad se asigna primero. (7).

A nuestra manera de ver, consideramos que no se puede esperar que la responsabilidad por sus resultados fluyan desde arriba, sólo que la autoridad y responsabilidad hayan en primer término fluido en forma descendente, ya que si aún subordinado se le responsabiliza de los resultados que logre, también se le debe dar el derecho de tomar decisiones dentro de los límites de su responsabilidad, pues al no tener este derecho de ninguna manera podrá ser responsable de la realización de su trabajo.

---

(7) La igualdad es una relación que debe existir entre responsabilidad y autoridad; por lo que deben de existir en igual forma y en igual medida si se va a responsabilizar a la persona.

Lo anterior nos induce a considerar el concepto de Autoridad.

Autoridad significa tener el derecho de dar instrucciones válidas que otros deben obedecer. A nuestro criterio - conceptualizamos a la autoridad, como el derecho de solicitar la ejecución de una actividad, para el logro de los objetivos organizacionales, y que deben ser obedecidos por otros.

Es evidente que al asignar la ejecución de una tarea y su responsabilidad correspondiente debe haber suficiente autoridad conjunta, para que la asignación (Persona Responsable) se lleve a cabo satisfactoriamente.

La autoridad fluye del ejecutivo superior hacia el ejecutivo inferior cuando se asignan las funciones y la responsabilidad surge de la relación superior al subordinado y se establecen para las acciones que se desarrollan dentro del área de la autoridad delegada. Por lo tanto, los centros de responsabilidad descentralizan la autoridad de tal manera - que los administradores divisionales puedan tomar decisiones semi-independientes.

Estas operaciones descentralizadas dan como resultado - una mayor comunicación y cooperación entre las unidades de operación.

Por lo que el centro de responsabilidad es la unidad -

descentralizada de organización, controlada por un administrador en quien se ha delegado una autoridad proporcional a su responsabilidad. (8).

C) DIFERENCIAS ENTRE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD Y LA CONTABILIDAD TRADICIONAL.

Viendo a la Contabilidad en su forma clásica, esta - - orientada a generar información sobre los resultados acontecidos por funciones de la Empresa, esta contabilidad se clasifica en:

- 1) CONTABILIDAD GENERAL
- 2) CONTABILIDAD DE COSTOS

La Contabilidad General, tiene como objeto el de agrupar los gastos y partidas según su naturaleza, para obtener Estados Financieros.

La Contabilidad de Costos es aquella que se encarga de agrupar y conocer los elementos del costo y los costos unitarios de fabricación, por ejemplo:

En el estado de resultados se nos informa del Cos-

---

(8) Ronald M. Copeland y Paul E. D, CIUS CITE, FF. 465 - - 466, 482.

to de Producción, Gastos de Administración y Gastos de Venta el cual nos sirve de marco de referencia para comparar con - tra los gastos presupuestados para cada una de las funciones de producción, venta y administración. Este análisis lo con sideramos pobre, porque no se llega al verdadero problema, - ya que es muy fácil que se tienda a enoubrir la responsabili dad de las personas involucradas en las fallas, llevando a - la desmotivación del espíritu de corregir errores y de supe- rarse al no haber personas responsables de las fallas.

Con lo anterior queremos decir, que un sistema de C.A.R. es complementario de la Contabilidad General, Contabilidad - de Costos y de un Sistema de Presupuestos ya que estos le - ooadyuvan para obtener sus objetivos, que entre los principa les esta la reducción de costos y gastos y su implantación - no requiere de personal adicional o de llevar otro sistema - diferente a la de la Contabilidad General, porque utiliza - los mismos documentos de la Contabilidad General y de Costos únicamente los adapta a sus necesidades, agregando un número de codificación que servirá para llevar el Registro y Con- - trol de las áreas de responsabilidad y debe estar coordinada con la contabilidad de costos, para cumplir con su principal objetivo y como consecuencia de ello; la obtención de mayo - res utilidades para la empresa.

De aquí la necesidad de generar un sistema de informa -

ción que oriente no a evaluar funciones, sino a informar sobre la actuación de las diferentes áreas o unidades de la organización. Al frente de las cuales esta un responsable sobre los gastos e ingresos que ahí se incurran, de tal manera que los ejecutivos responsables estén informados sobre los resultados de su gestión y puedan aplicar las medidas que consideren conveniente.

El análisis antes descrito, permite fijar las principales características de C.A.R. permitiéndonos formar una idea más clara y precisa del sistema.

- A) La organización de la empresa debe dividirse en áreas de responsabilidad a fin de permitir la obtención de ingresos, costos y gastos por cada persona que ejerce un puesto de supervisión dentro de la empresa, con el objeto de medir el desarrollo de su actividad.
- B) Permite elaborar un presupuesto para cada responsable, contra el cual se compara el resultado obtenido.
- C) Crea un cuerpo administrativo desde el Director hasta el Personal de supervisión mínima; motiva a los empleados a tratar de cumplir sus planes u objetivos, con el cual se permite incluir al personal -

que antes no participaba en la administración.

- D) Sólo se consideran los gastos de tipo variable o - controlable.
- E) El mecanismo contable funciona mediante el registro de los gastos al área específica, codificando para ello los documentos originales.
- F) La comparación de los gastos reales contra lo presupuestado por cada área, permite ejercer la administración por excepción. (9).

CONSIDERANDO LOS ASPECTOS ANTERIORES, ES NECESARIO ENUNCCIAR LOS BENEFICIOS QUE REPORTA ESTE SISTEMA.

- A) Es un sistema reductor de costos y gastos.
- B) El auxiliarse con este sistema, se logra una coordinación de las funciones de la empresa.
- C) Permite la elaboración adecuada y oportuna de los -

---

(9) Este principio indica que el administrador debe ocuparse solamente de aquellos casos de naturaleza excepcional, de desviaciones significativas de situaciones especialmente buenas o malas. Por lo tanto más eficientes serán los resultados del control en la medida que los - administradores se concentren en los casos excepcionales.

informes y provoca una decisión y acción correctiva en forma inmediata.

- D) Delimita claramente las responsabilidades individuales en unidades de organización, denominadas áreas.
- E) Con el auxilio de los presupuestos, se transforma en un sistema útil debido a que el responsable del área, se hará cargo de la elaboración de su propio presupuesto, así como responder de su actuación en el control de sus operaciones.
- F) La supervisión se hace más fácil por la misma división en áreas de responsabilidad.
- G) Permite ejercer la administración por excepción.

Asimismo, cabe aclarar que ésta técnica satisface dos tipos de control.

El autocontrol del individuo y el administrativo: A través de la primera se logra que el individuo vigile los gastos que caen bajo su jurisdicción por ser este el responsable de los excesos o disminuciones de lo presupuestado contra lo ejercido, con el control administrativo se ejerce la supervisión que viene de niveles superiores a niveles inferiores, haciendo que cada quien cumpla con su cometido dentro de su propia área.

La contabilidad por responsabilidades se refiere únicamente al control de los gastos controlables (Gastos Varia-



bles), ya que son erogaciones que están bajo el control directo del funcionario.

Así vemos que C.A.R. provee una clasificación más de los Ingresos, Costos y Gastos; además los obtiene según su naturaleza por totales y por productos, los obtiene por cada área, sección, departamento, y finalmente a la Dirección respondiendo de ésta manera a la necesidad de los Directivos de controlar el trabajo delegado.

#### D) DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Como se comenta en el inciso (B) de éste capítulo, por autoridad aplicada a la actividad administrativa se entiende como el poder de mandar a otros a una actividad, con el objeto de alcanzar los objetivos de la empresa; y para poder controlar y coordinar las actividades de aquellas personas a las que se les delega autoridad, es necesario que esta sea medida ya que la autoridad es la base de la responsabilidad y la fuerza de unión en la organización.

Debe entenderse que el individuo, aunque conozca sus responsabilidades no puede actuar a no ser que halla recibido la correspondiente delegación de autoridad de sus superiores. La autoridad delegada a un individuo debe ser igual al monto de sus responsabilidades de otra manera no existe eficacia. Esto es, que la autoridad delegada a cada individuo

debe ser verdadera; porque si los jefes exigen a los empleados subordinados que consulten cada una de sus acciones, la autoridad no es real. (IO).

Existen empresas donde los jefes piensan delegar autoridad en sus subordinados o por lo menos creen que lo hacen - pero debido a uno u otro motivo. La delegación de autoridad no es absoluta ni real, Pues el subordinado consulta con su jefe o con otras personas sobre sus decisiones con el fin de protegerse. Lo que lleva a la transferencia de responsabilidades hacia los planos superiores (pérdida de tiempo) y de - la tardanza en adoptar decisiones.

#### DELEGACION DE RESPONSABILIDADES

Con el objeto de que cada individuo pueda contribuir - más eficazmente a los esfuerzos colectivos. Su cargo debe - estar claramente definido y el individuo debe saber cual es su trabajo y responsabilidad.

Las ventajas básicas en la Administración de una sociedad prospera y las responsabilidades que cada cargo implica son: (II).

- 
- (IO) He aquí el clásico "HOMBRE ORQUESTA", es aquí donde la autoridad no es delegada totalmente porque se exige al subordinado que consulte al jefe "Por si las dudas".
- (II) Héctor Salas González, El Control Presupuestal de los Negocios, Editorial Hesago México, 1974 - Pag. 47.

- 1) El individuo que desempeña un cargo, conoce sus deberes y puede actuar con decisión.
- 2) Se facilita la responsabilidad individual.
- 3) Los individuos deben trabajar en conjunto, saben - las responsabilidades de cada uno teniendo una base sólida para una mejor colaboración.
- 4) Minimiza los intereses creados dentro de la Empresa se dificulta ejercer influencias personales y se obtiene mayor armonía y una moral más alta.
- 5) El individuo al conocer sus responsabilidades no necesita consultar con terceros sobre ellas, ni estos instruirlo a cada instante. De esta manera se acelera la acción.
- 6) Da facilidad al entrenamiento tanto para el cargo - actual como los futuros.

La responsabilidad individual o personal, es el cargo - que una persona tiene en una unidad o centro de responsabilidad, porque es el responsable de realizar alguna función, - que puede ser su producción o el uso de recursos, en la forma más eficiente posible.

Con lo anterior deducimos que un individuo que tenga - una responsabilidad bien definida y amplia autoridad para desempeñarlo, debe esperar a que se le juzgue por sus actos, - con los premios y sanciones correspondientes.

Por esto, a la responsabilidad de una persona debe - -  
corresponder igual autoridad. ésta y la responsabilidad de -  
ben ir unidas y en proporciones iguales. La persona que lle  
va a cabo la delegación conserva su autoridad total, así co  
mo la responsabilidad por lo que haga el subalterno. Sin -  
embargo el término "Delegación de Responsabilidad", implica  
mucho más que la mera entrega de tareas a los subordinados.  
Implica que quien delega, determine las tareas que pueden -  
ser delegadas, seleccione y entrene al personal para estos -  
trabajos, vigilando las operaciones para asegurarse que las  
tareas se están llevando a cabo correctamente.

Los deberes y responsabilidades de cada puesto deben -  
ser cuidadosamente definidas y puestas por escrito, después  
de esto, es posible clasificar todos los componentes del - -  
puesto en grupos, los cuales pueden dividirse en la forma si  
guiente:

- A) Tareas principales, las cuales deben desempeñarse -  
personalmente.
- B) Tareas intermedias, estas pueden ser desarrolladas  
por un ayudante con experiencia.
- C) Trabajos de rutina, estos pueden ser fácilmente de-  
legados.

Las tareas incluidas en el inciso (B), delegar a ayudan  
tes con experiencia deben considerarse con más cuidado antes

de ser delegadas ya que debe seleccionarse con mayor precaución a la persona que aceptara estas responsabilidades y el que delega debe cerciorarse que el subordinado tiene la experiencia y habilidad necesarias.

Las tareas del inciso (C), trabajos de rutina, deben ser identificadas y clasificadas claramente de acuerdo a su importancia por lo que el resultado debe ser un ahorro de tiempo.

Una vez distribuidas las responsabilidades de los incisos B y C el ejecutivo se dara cuenta que es capaz de desarrollar su trabajo con mayor eficiencia y dedicar mayor tiempo a sus principales responsabilidades, o sea las tareas principales. Las cuales debe desempeñar personalmente.

Sin embargo los ejecutivos con frecuencia se cargan de trabajos que deberian realizar sus subordinados, pero que se ven obligados a aceptar porqus fallaron en la supervisión adecuada.

Considerando los aspectos anteriores, comentaremos a groso modo los beneficios de mayor importancia que se obtienen de una politica de delegación, estos son:

- 1) La calidad de las decisiones mejorará notablemente.
- 2) Se estimulara automáticamente la descentralización en las decisiones debido a que el responsable no ne

cesitara consultar con su superior acerca de cada decisión.

- 3) Se ahorra el tiempo y se mejora la eficiencia del personal ejecutivo.
- 4) Se mejora el estado de ánimo del personal.
- 5) La capacidad productiva de los individuos se desarrolla más amplia y rápidamente.

Con esto queremos decir; que cualquier persona en un puesto de supervisión tiene obligación hacia sus subordinados, sus supervisores y consigo mismo, para hacer el mejor uso posible de su tiempo de trabajo.

Antes de que un supervisor pueda determinar que puede ser delegado, debe entender y conocer debidamente su propio puesto y porqué no los de la empresa. Es decir, tener una clara perspectiva respecto a la importancia relativa de cada una de sus labores y respecto a su importancia en la organización como un todo.

Por esto es necesario definir la estructura de la organización de la empresa ya que cada una de ellas, tiene una jerarquía completa de áreas de responsabilidad, estando a la cabeza el Director, que es el responsable ante los propietarios sobre la costeabilidad general de la empresa, posteriormente se encuentran los diversos departamentos de operación y más abajo estan las secciones, subsecciones y en algunos -

casos, hasta por individuos. Sin embargo sabemos que en la práctica la determinación de los Centros de Responsabilidad, es una tarea difícil y al instalar un sistema de control pone de manifiesto frecuentemente casos de responsabilidad - - oculta, que necesitan ser corregidos. Si el diagrama de organización refleja las actuales líneas de responsabilidad, - la dificultad no existe; pero, por diversos motivos éste diagrama puede no señalar las verdaderas líneas de responsabilidad.

#### E) SEPARACION DE COSTOS Y GASTOS EN CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES.

Una vez que se ha determinado la delegación de autoridad y responsabilidad toca segmentar en cada una de las - - áreas de responsabilidad, si las partidas que tienen que ver en la unidad son controlables para el ejecutivo encargado o no, ya que estas partidas (Controlables), serán la clave para evaluar su actuación.

Cabe hacer notar que contablemente, todos los costos y gastos se deben controlar, refiriendonos en este caso a las erogaciones que por su naturaleza quedan fuera del control - de una persona o área determinada, ya sea por depender de decisiones directas de los niveles superiores o por involucrar a varias áreas o niveles simultáneamente, sin que pueda definirse cual de ellos es el directamente responsable.

Con esto dejamos claro que la esencia del sistema de C.A.R., radica en evaluar unidades y no funciones por lo que necesitamos especificar que conceptos controlan dichas unidades o áreas y que no, ya que en última instancia el punto de apoyo que servirá para analizar un área, será el diagnóstico de las partidas controlables. (I2).

Considerando lo anteriormente expuesto, nos vemos en la necesidad de separar los conceptos de costos y gastos en controlables y no controlables, de la manera siguiente:

**COSTOS CONTROLABLES.-** Son erogaciones que se originan cuando una persona tiene autoridad y responsabilidad sobre su incurrencia; tales como: La materia prima y la mano de obra directa, El mantenimiento, etc.

**GASTOS NO CONTROLABLES.-** Son aquellas erogaciones en los cuales el encargado de un área no puede hacer nada para controlar su importe, Ejemplo: La depreciación del activo fijo o de realización de un gasto como las primas de seguridad, etc.

---

(I2) Se considera que el ejecutivo responsable de un área no sólo se debe preocupar de las partidas controlables sino que habrán ciertas partidas que aunque para él no sean controlables se deben mostrar en los reportes de actuación para analizar el cuidado que tiene de administrar esos recursos a él encomendados.



Por ésto se recomienda se informe al responsable de un área no sólo de sus partidas controlables, sino también de lo no controlable para él, pero que en su unidad están utilizando. Sin embargo, sentimos que en la práctica ésta clasificación de los costos y gastos en controlables y no controlables no resulta sencilla, por lo que es necesario realizar estudios especiales considerando las características de la empresa, el nivel jerárquico y el área.

Frecuentemente existe confusión al considerar que todos los costos variables son controlables y los costos fijos son no controlables, esto es erróneo; porque el sueldo de un alto ejecutivo es un costo fijo, pero es controlable para el Director, que es el quien tiene la responsabilidad de fijar el sueldo de dicho Ejecutivo.

Con los aspectos que hemos considerado, vemos que en un sistema de control ideal (costos controlables), cada unidad es responsable exclusivamente de aquellos costos e ingresos que están bajo la responsabilidad del jefe, sin embargo es difícil que un individuo tenga control completo sobre todos los factores que influyen en un elemento de costo determinado. Por Ejemplo: El Jefe de Departamento de Manufactura, se supone que tiene cierto grado de responsabilidad en los costos en que incurre su área por concepto de mano de obra directa (I3), pero esta influencia puede ser muy limitada, -

---

(I3) Robert W. Anthony; Management Accounting, Text and Cases, 4a. Edición. Editorial. UTEMA 1978. - Págs. - 347 - 349.

porque los salarios los puede fijar el Departamento de Personal, la cantidad de mano de obra requerida para un producto, puede depender principalmente de los Ingenieros que diseñaron el producto y que especificaron la forma de su manufactura y, por lo tanto, el costo de la mano de obra depende de una variedad de factores que hasta cierto punto afectan el costo de este elemento.

El jefe de una unidad de responsabilidad no puede ser el único responsable de ningún elemento de costo, pero si ejerce una influencia importante sobre la cantidad de costos incurridos, estos elementos deben cargarse a su unidad por considerarse un "COSTO CONTROLABLE". Además de los elementos del costo que puede influir directamente, también puede tener responsabilidad de los costos que la administración le asigne con el objeto de que en esta forma se logre un mejor control.

El término "COSTOS CONTROLABLES", se refiere a aquellos costos que controla un área de responsabilidad, ya que todos los costos son susceptibles de ser controlados por alguien.

F) ORGANIGRAMA Y CATALOGO DE CUENTAS  
POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Normalmente, para que una Empresa pueda definir las funciones y responsabilidades de sus departamentos, debe contar con una gráfica de organización (Organigrama), que corresponda a la realidad en la cual se muestre con toda claridad la estructura funcional de un organismo.

Los organigramas, o cuadros de organización, son presentaciones gráficas, que indican generalmente:

- 1) La estructura funcional de un organismo.
- 2) Los niveles jerárquicos
- 3) Los puestos directivos y ejecutivos
- 4) La estructura específica de alguna función
- 5) Los canales de autoridad y de comunicación
- 6) Las dependencias, asesorías o staff.

Sin embargo, debido a que las entidades u organizaciones son empresas dinámicas y siempre cambiantes, el organigrama debe ser revisado con frecuencia, de tal manera que refleje siempre la estructura actual de la organización y que al presentar una situación estática, se hace necesario adicionar con información, para presentar al organismo funcional en movimiento.

Esta información puede ser a través de los manuales de

organización que presentan un medio de transmitir las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas y procedimientos. Y porque actualmente se pone empeño en el uso del manual para comunicar información relativa a cambios, diseñados en base a su legibilidad, sencillez y flexibilidad.

En la elaboración de los manuales, se considera la necesidad de mantener informado al personal clave de los cambios en las actitudes de la dirección.

Los beneficios básicos que se derivan del empleo de manuales son:

- 1) Sirve como guía del trabajo a ejecutar
- 2) Clarifica la estructura de la organización y de las responsabilidades.
- 3) Uniforma la interpretación y aplicación de las políticas.
- 4) Se revisa y mejora constantemente las políticas y procedimientos.
- 5) Sirve como auditoria interna de políticas, procedimientos y controles.

Por lo tanto un manual de organización debe contener gráficas al día para que indique, el monto de consideración que la Dirección General ha dado a su responsabilidad básica de organizar los bienes humanos de la empresa y de anunciar

sus decisiones a todas las personas involucradas. El manual de organización es por ésto, un producto final tangible, de la Planeación Organizativa. Porque cuando el manual no existe, cuando no está al corriente, o se limita únicamente a gráficas, es razonable suponer que la planeación no ha sido bien considerada.

Ahora bien, el manual de procedimientos de la contabilidad por áreas de responsabilidad es un instructivo que informa sobre la operación general de esta, detallando las finalidades de la misma y sus lineamientos funcionales, sirviendo como auxiliar en el entrenamiento de empleados nuevos y en documento de consulta para todos los elementos de la organización.

En el organigrama se deben localizar las áreas de responsabilidad, (Ver capítulo II, inciso (e) Fig.No.4 Pág.No 70 haciendo que esa unidad de trabajo tenga la autoridad suficiente para llevar a cabo una función específica. Esta unidad debe contar con una cabeza de mando, Ejemplo: Una Dirección, Una Gerencia. etc. haciendo que varias áreas integren un sólo nivel a excepción de la Dirección General.

Para que los métodos y procedimientos a usar en el sistema de control giren alrededor de una estructura formal de cuentas que identifique las unidades de información por registrar y para que realmente, la contabilidad por áreas de reg

ponsabilidad pueda cumplir con su objetivo que es el de dar a conocer el Costo, el Gasto (I4) y el Ingreso con las áreas y personas responsables, se hace necesario elaborar un catálogo de cuentas (Vease Cap. II, Inoiso (E), Págs. 77 a 86, - que nos permita clasificar éstos conceptos. Siendo este catálogo un marco de referencia útil porque nos lleva a determinar cada una de las cuentas con respecto a las cuales la Empresa debe recoger información. Porque un sistema de control satisfactorio debe garantizar que los datos correspondientes a todas las operaciones y transacciones se registren en la cuenta apropiada.

Las situaciones anteriores deben ocurrir, siempre y - - cuando se definan clara y explícitamente que clase de información se debe recoger, como se debe manejar y a quienes se deben destinar.

Para preparar el catálogo de cuentas es necesario conocer los hechos y operaciones de la organización, tomando en consideración que cada catálogo deberá adaptarse a las necesidades particulares de las Empresas que los implanten, por-

---

(I4) Para efectos de éste trabajo, sólo se enuncian los Costos y Gastos, debido a que el área donde se realizó la práctica, solo se manejan estos conceptos.

que tanto las cuentas generales como las columnas de codificación iran acordes a la especificación de su producción, a las plantas de fabricación (Descentralización), y a las zonas de distribución, etc. también es necesario efectuar una codificación de las diferentes subcuentas con el fin de que tengan el mismo número de código independientemente de la cuenta de costos o gastos a que se apliquen. Ejemplo: Las Cuentas de Gastos de Representación, Honorarios y Depreciaciones, etc. tendran el mismo número, ya sea que pasen a formar parte de la cuenta de gastos de administración, gastos financieros, gastos de venta, etc. esto se logra al hacer un listado de las subcuentas en las que se incluyen los conceptos que pueden ser aplicables a cualquiera de las cuentas citadas; permitiendo con esto, que al aplicar un gasto a determinada área o función, se sepa el concepto de dicho gasto.

La clasificación usada en el catálogo de cuentas debe reconocer la relación Costos e Ingresos, dicha relación se muestra en la (Figura No. I), Pág. 36, aparece en forma de matriz, Los Gastos y Los Ingresos afectados por una decisión específica, pueden localizarse rápidamente buscando en el renglon, a quien tomo la decisión.

		OBJETO O ACTIVIDAD								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
PERSONA QUE TOMA LA DECISION	A			X		X				
	B		X		X		X			
	C	X						X		
	D								X	X
	E		X							

( FIGURA No. 1 ) MATRIZ DE CONTABILIDAD POR  
AREAS DE RESPONSABILIDAD

Ejemplo: La Persona C, Controla las actividades 1 y 7 igualmente, partiendo del objeto o actividad, El Administrador (Encargado de tomar decisiones), quien es el que controla dicho objeto, puede ser localizado rápidamente buscando - en la columna del objeto. Entonces en el sistema de C.A.R. los ingresos y los gastos estan clasificados tanto con referencia al responsable de la decisión, como al objeto o actividad.



## C A P I T U L O II

## A) CONCEPTO Y CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

El uso de la información contable, en el proceso de planeación hace necesario distinguir, los dos tipos de Planeación Existentes; La Planeación Periódica y La Planeación de Proyectos Especiales, aunque estas dos se encuentran relacionadas, sólo comentaremos el tipo de planeación periódica, - por ser esta la que más se apega al objeto de nuestro estudio, los presupuestos. Siendo la tarea de estos el de proyectar las actividades generales de las organizaciones en términos de Costos y de Ingresos, por un período futuro de tiempo específico, que por lo general, es de un año.

La función de planeación, es la de buscar alternativas a corto plazo, desempeñados por los altos Directivos de la Administración. Todas las entidades económicas deben establecer objetivos a corto plazo, los cuales deberán ser alcanzados; combinando las capacidades de diferentes personas que trabajan con diversos suministros, así como los medios adecuados para lograrlos. Todas las negociaciones, unidas gubernamentales, etc., sin la planeación a corto plazo serían incapaces de producir artículos o proporcionar servicios todos los días. La planeación diaria obliga a seleccionar un conjunto de posibles objetivos, y procedimientos destinados a lograrlos, entre todas las alternativas posibles.

La mayoría de los administradores han formalizado su proceso de planeación en un plan formal denominado, presupuestos.

Los presupuestos ayudan a poner de acuerdo las expectativas a corto plazo con las metas a largo plazo, por lo que es necesario definir el rendimiento esperado, por que ayuda a los administradores a dirigir las operaciones, ubicar los problemas, proporcionar medios y motivación y destacar las implicaciones que la actividad presente tiene para las políticas futuras. Por esto, la presentación explícita de suposiciones es una de las mayores contribuciones que la presupuestación aporta a la administración. Ejemplo, Un nivel de ventas proyectado de 8 millones implica la suposición de vender una cantidad específica a un precio también específico.

Con lo anterior, vemos que en la elaboración de un presupuesto se exigen los esfuerzos conjuntos de todos los ejecutivos que participan en la fijación de objetivos de desarrollo de políticas que requieren acción o la activación de los procedimientos que sigue la empresa. Con frecuencia la presupuestación formal se encomienda a un comité de presupuestos (I) cuya responsabilidad consiste en la elaboración y

---

(I) Grupo de ejecutivos de alto nivel que representan las principales funciones de línea y sirven como cuerpo consultivo para formalizar el presupuesto.

distribución del presupuesto, garantiza que los presupuestos que se elaboran para los diferentes niveles de la organización abarquen el período en que la planeación es aplicable y contienen los detalles suficientes para que los empleados cuenten con la dirección necesaria.

Una vez de haber considerado los aspectos generales del presupuesto, enunciaremos las definiciones, que los diversos autores han escrito sobre estos:

Los señores ALBERTO BLOCK y MA. ESTELA GOMEZ dicen:

"Es un plan de acción cuantitativo y un auxiliar de la coordinación y el control". (2).

El diccionario de "TERMINOLOGIA CONTABLE" lo enuncia como:

"Plan financiero que consiste, como su nombre lo indica en presuponer una serie de factores y situaciones, con mayor o menor detalle, como base para la realización de operaciones futuras y para el control de las mismas". (3).

---

(2) Alberto Block y Ma. Estela Gómez, Innovación en la información contable, Editorial Trillas, México 1976, - - Pags. 135 - 137.

(3) Mancera Hermanos y Colaboradores, Terminología del Contador, Editorial Panca y Comercio, S.A. 1966, Pag. 227.

El C.F. RONALD M. COPELAND dice:

"Un plan de acción formal, expresado en números, que es especifica un objetivo y los medios de alcanzarlo". (4).

Con las definiciones anteriores, vemos que el presupues to sirve como instrumento de planeación, coordinación y control que contiene planes de acción de una organización para la realización de operaciones a un futuro periodo.

Los principios y lineamientos generales relacionados con los presupuestos son:

PRONOSTICABILIDAD.- Ya que requieren estimaciones razonables del futuro.

COSTEABILIDAD.- Sus beneficios deberán ser mayores que su costo.

FLEXIBILIDAD.- Los presupuestos requieren revisiones periódicas; por lo tanto necesitan ser estructurados en tal forma, que se puedan ir adaptando.

CONFIABILIDAD.- Las personas relacionadas con el presupuesto necesitan admitir su utilidad y ventajas; de otra ma-

---

(4) Ronald M. Copeland, Fundamentos de contabilidad administrativa. Editorial Limusa, 1979. Pág. 23.

nera, habra resistencia al mismo.

PARTICIPACION.- La implantación y operación de un presupuesto, requiere interesar, convencer y preparar al personal para que su participación sea adecuada y efectiva.

OPORTUNIDAD.- Los presupuestos requieren ser formulados y aprobados antes de iniciar el periodo que cubren.

#### CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS.

Los presupuestos se clasifican en las siguientes clases en cuanto a:

- |                                |                               |
|--------------------------------|-------------------------------|
| A) Su extensión                | Principales y Auxiliares      |
| B) Su contenido                | Financieros y de Operación    |
| C) La entidad que los prepara. | Públicos y Privados           |
| D) Su duración                 | A Corto y A Largo Plazo       |
| E) Su adaptación               | Fijos, Flexibles o Variables. |

Una vez hecha la clasificación anterior, comentaremos brevemente las características de cada uno de ellos.

#### En cuanto a su extensión:

Los principales, son aquellos que describen las transacciones o situaciones generales de la empresa.

Los auxiliares, como su nombre lo indica auxilian o ayudan, a la toma de decisiones en situaciones especiales.

RESPECTO A SU CONTENIDO, LOS PRESUPUESTOS SON:

**Financieros.** Aquellos que tienen relación con las finanzas de la empresa y contiene:

Presupuestos de Caja, Inversiones, Cuentas por Cobrar, etc.

**De Operación.** En este presupuesto, se considera la planeación de operaciones del ejercicio siguiente. Y su uso consiste en dos partes, Un presupuesto de programas y Un presupuesto de Responsabilidades.

El presupuesto de programas enuncia los principales programas que un negocio planea llevar a cabo, es de utilidad porque sirve para examinar el equilibrio total entre los distintos programas del negocio.

El presupuesto de responsabilidad. Establece los planes en términos de las personas responsables de llevarlos a cabo, por lo tanto, es un medio de control por que afirma las actividades esperadas contra las cuales se compara la actuación real.

EN CUANTO A LA ENTIDAD QUE LOS PREPARA SON:

Públicos; son elaborados por los ejecutivos del gobierno para controlar las finanzas públicas.

Privados; son los que utilizan en las empresas industriales, comerciales y otras entidades privadas para planear, coordinar y controlar sus operaciones.

EN LO QUE SE REFIERE A SU DURACION SON:

A corto plazo; este presupuesto se genera dada la costumbre que tienen las empresas de cerrar sus operaciones cada año, tanto del punto de vista fiscal como del contable.

A largo plazo; estos presupuestos se concentran a los objetivos generales de la empresa y señalan el rumbo que deben seguir las operaciones para obtener estos objetivos. Se sugiere un periodo de cinco años y deberán omitirse detalles debido a la incertidumbre en las predicciones.

EN LO QUE RESPECTA A SU ADAPTACION:

Fijos. Son aquellos presupuestos que contienen estimaciones para un determinado volumen de operaciones y que al calcularlos se requiere una cuidadosa planeación debido a su rigidez.

**FLEXIBLES O VARIABLES.** Son aquellos en que sus cifras estimadas se proyectan a diversos volúmenes de operación, en el que se consideran los posibles cambios que puedan variar los resultados reales.

Los presupuestos flexibles agilizan el sistema presupuestal y son de gran utilidad para fines de control por que permite comparar fácilmente los resultados reales con las cifras predeterminadas para un volumen igual de operaciones y de esa manera estar en posibilidades de medir y juzgar la situación real. Además, permite conocer anticipadamente el efecto de las operaciones estimadas a distintos volúmenes, facilitando el control a diversos niveles.

#### **B) LOS PRESUPUESTOS, LOS COSTOS Y SU IMPORTANCIA EN LA CONTABILIDAD POR ÁREAS.**

En un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, los presupuestos son de gran importancia debido a que sirven para declarar explícitamente las metas y objetivos de la entidad económica; para coordinar los recursos, que son los medios para alcanzar esos objetivos; para comunicar información pertinente a los responsables de provocar las acciones necesarias; para motivar a los administradores de todos los niveles y para servir de patrón, contra el cual se pueda posteriormente comparar y evaluar el comportamiento.



Con lo anterior, queda claro que los propósitos de los presupuestos y de la presupuestación son:

- 1). Presentar las expectativas de manera formal, de tal manera que se pueda identificar la mayor parte de las su posiciones fundamentales.
- 2). Hacer del conocimiento de los demás los objetivos y métodos seleccionados por la Dirección, de manera que todos los administradores entiendan y apoyen el presupuesto.
- 3). Coordinar todos los factores de la producción, de tal manera que los subordinados puedan lograr el objetivo co mún.
- 4). Establecer ciertas expectativas como marco de refe rencia para juzgar el comportamiento, de manera que los empleados sepan que se espera de ellos, que tengan la motiva ción suficiente para alcanzar los objetivos presupuestados y en último término se les juzgue de acuerdo con los criterios del presupuesto.

Sin embargo, no debemos dejar de considerar, que al aplicar un sistema de presupuestos se puede provocar una reacción negativa por parte de los supervisores; según un estudio hecho por CHRIS ARGYRIS, nos informa que esta razón se atribuye en gran parte a lo siguiente:

- 1). Los presupuestos son instrumentos de evaluación, -  
debido a que tienden a fijar metas que servirán -  
para medir a las personas, por lo que es natural -  
que provoquen quejas.
- 2). Los presupuestos son uno de los pocos procesos de  
evaluación que siempre se presentan por escrito y  
son cosas concretas, y es por ello que algunos su-  
pervisores ven a los presupuestos como "ESPIAS" y  
dan rienda suelta a sus sentimientos sobre otros -  
problemas, muchas veces no relacionados.
- 3). Los presupuestos son considerados como instrumen -  
tos para ejercer presión, y en este aspecto produ-  
cen la misma clase de reacción desfavorable que -  
cualquier otro medio de presión, del origen que -  
sea.

El fracaso de los presupuestos, se debe más que nada a las fallas por parte de la alta dirección, al no poder armonizar al personal con los objetivos de la empresa, y hacer creer que los presupuestos son una forma de control por medio del dominio.

Las condiciones favorables, sobre los cuales se debe basar un venturoso sistema presupuestal, radica en la suposición básica sobre los seres humanos de crear la administra -

ción por medio de objetivos. Es decir, que los seres humanos son personas libres, y que responden mucho más a la metivación que al dominio (vease inciso (D), de este capítulo, - de la pág. No. 62 a la pág. No. 68.

**ESTAS CONDICIONES FAVORABLES DEBEN INCLUIR: (5)**

1). Que la Dirección General haga participe a sus subordinados de los objetivos a Corto y a Largo plazos de la empresa, puesto que ellos proporcionan la directiva para la planeación general. Debe hacerse resaltar las aspiraciones individuales y la participación en las utilidades de la organización.

2). Un clima de verdadera delegación de autoridad y responsabilidad comenzando por la propia dirección. Debe hacerse incapie en que a cada persona responsable se le da la oportunidad máxima de poder tomar decisiones dentro de la esfera de acción, de su propia autoridad, logrando con ello el desarrollo personal, la autorrealización y el reconocimiento.

3). Con relación específica al control de costos, debe consultarse a todo funcionario sobre la forma en la cual sus operaciones quedan incluidas dentro del marco de los planes para el período del presupuesto y sobre su propia estimación

---

(5) Richard M. Lynch C. Contabilidad para la Gerencia Planeación y Control, 2da. Edición, Editorial Continental, México 1979. Pág. 314.

de los posibles costos futuros. Es posible que no se le de todo lo que pida, pero por lo menos tiene la oportunidad de participar en la determinación de su presupuesto, y debe explicarsele al detalle, cualquier reducción que se haga.

4). El sistema del presupuesto no debe ser empleado como base para la recompensa o castigo inmediatos. Este es, que el sueldo de un Gerente no debe estar condicionado a su actuación en comparación con el presupuesto en cualquier período y tampoco debe sentir el Funcionario que se le esta "Reprendiendo" si su actuación no llega a la meta estimada en cualquier período, con lo anterior no debe interpretarse como una autorización para sobre pasarse del presupuesto al capricho, cuando quiera, como quiera y hasta donde quiera. Su actuación debe mostrar consistencia en cierto período y este puede ser el factor a considerar para aumentos o promociones de puesto.

5). No debe hacerse responsable al supervisor por los costos sobre los cuales no tiene control alguno.

6). El Director o encargado de vigilar los presupuestos, y los miembros de su departamento deben actuar únicamente en su capacidad de servicio y nunca deben interponerse directa o indirectamente, entre el supervisor y su superior criticando el mal funcionamiento y prescribiendo la acción correctiva para el futuro control de costos.

Las consideraciones anteriores constituyen las metas - que deben ser logradas por medio de las relaciones humanas - en la Dirección de una Empresa; para el buen funcionamiento de un sistema de control presupuestal.

A esta técnica de control presupuestal se puede definir como: El conjunto de procedimientos y recursos que usados - con experiencia y habilidad sirven a la administración para planear, coordinar y controlar por medio de presupuestos, to das las funciones y operaciones de un organismo con el único fin de obtener el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo (6).

Una vez que se ha trazado un plan de acción coordinada, que ha sido revisado con la participación de todos los interesados, y que ha sido comunicado a los empleados, a cada - uno de los trabajadores se le debe motivar hacia los objetivos de la organización. Todos están enterados de lo que se espera de cada uno, o sea que el presupuesto informa a los - empleados cual es el nivel de rendimiento que sus superiores esperan de ellos.

Por esto, los presupuestos combinados con la contabilidad por áreas de responsabilidad, nos sirven para conocer en

---

(6) Héctor Pérez González, Control Presupuestal de los Negocios, Editorial Mesage México, 1974, Pág. 23.

que áreas exactamente hay diferencias, es decir, en que renglones la realidad se desvia peligrosamente del plan, de esa manera la acción correctiva puede ir hasta el responsable directo, conocer los motivos de las desviaciones y proceder a tomar medidas de ahorro, o modificar el presupuesto. Es recomendable que el presupuesto sea flexible, para adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa.

Los costos dentro del sistema C.A.R., son importantes - debido a que es necesario poner en manos de la Dirección de la empresa información sobre los bienes o servicios producidos y vendidos, de los que serán objeto de producción o venta y de los que se producen y consumen dentro de la empresa. Por lo tanto La Contabilidad de Costos es aquella rama de la Contabilidad, destinada a medir los recursos económicos intercambiados o consumidos en la producción de bienes o prestación de servicios.

En la Dirección de las Empresas Modernas, los ejecutivos no se han sentido satisfechos con saber lo que su producto ha costado o costará; lo que desean y necesitan es saber lo que debería costar. Es por esto, que el costo histórico y el predeterminado han sido sustituidos en gran parte por - el costo estandar. (7).

El costo estandar, tuvo su origen a principios del Si -

---

(7) En el presente sólo se consideran el estudio de los costos estandar, por ser ésta la técnica de los costos que más beneficia al sistema de C.A.R.

gle XX, y vino a convertirse en una técnica de valuación de costos aplicada a la Contabilidad, a partir de la segunda década del presente siglo. Esta técnica es la más avanzada de las existentes, por que sirve de instrumento de medición de eficacia y por su determinación esta basada en la eficacia de trabajo de la empresa. Por esta razón el costo estandar ha sido definido como el costo que debería lograrse, bajo un conjunto de condiciones operativas y volumen de producción supuestos, pero que es una meta que puede lograrse siempre y cuando la planta opere con el mayor grado posible de eficiencia.

El sistema de Contabilidad de costos estandar es aquel en el que se calculan los costos del producto antes de tener lugar el hecho que los origina, basándose en estimaciones de lo que deberían ser esos costos y tienen su aplicación en la Valoración de Existencias, Decisiones Relacionadas con los Ingresos, Diagnóstico, Control de Costos, etc. se evalúa entonces este sistema en términos de su función de control.

Un control efectivo se consigue comparando los costos reales de fabricación con los estandar y analizando las desviaciones tanto en lo que respecta a los factores causales como a las unidades organizativas responsables, permitiendo dirigir la atención del Director, hacia aquellas áreas en que los costos sean superiores a los estandar.

Para que un sistema de costos estandar sea instrumento de control debe contener dos aspectos:

- 1). Debe ser posible el establecimiento de unos estandar que constituyan un objetivo justo y razonable para los Directores de Departamentos Operativos.
- 2). Ha de ser factible para el Director de la línea - controlar las magnitudes que determinan el rendimiento o aislar el impacto que producen sobre los costos las fluctuaciones de las magnitudes no controlables.

Ne cabe duda que, La importancia de los costos estandar radica en que facilita mejor información a la Dirección que uno de costos históricos, por que indica las desviaciones - del estandar señalando su causa y el centro responsable de - las mismas.

Existen varias maneras de establecer el costo estandar y pueden ser:

Por Estimaciones de Ingeniería.- En este los estandares pueden reflejar las especificaciones de Ingeniería, de un - producto o proceso. Un estandar de materiales se puede establecer determinando la cantidad necesaria para cada unidad - de producción más el desperdicio normal.



El Comportamiento Observado.- Mientras que las estimaciones de Ingeniería miden "Lo que se puede lograr", los estándares se pueden basar en lo que se puede lograr, con ésta técnica, el pasado se viene a utilizar como estándar para el futuro.

El Comportamiento Previsto.- El proceso de producción cambia con el tiempo, por lo tanto, las expectativas deben cambiar también. El efecto previsto del nuevo equipo e de las nuevas técnicas se puede incorporar a los estándares basados en el comportamiento previsto.

Los costes estándar se utilizan como control, siendo este el proceso con el cual se logra la conformidad entre los planes y las acciones; este sistema de control está compuesto por personas, recursos y procedimientos, combinados de tal modo que contribuyan a lograr los objetivos de la organización y las desviaciones que se observan son la base de las acciones administrativas futuras.

En la implantación de un sistema de presupuestos y un sistema de costes estándar, se debe contar con la decisión y apoyo por parte de la Dirección de la Empresa.

**C) ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.**

El mecanismo para la elaboración de los presupuestos - por áreas de responsabilidad, generalmente consta de:

- 1) Se empieza con una reunión (junta) de los Ejecutivos Titulares de cada una de las áreas que componen la organización, con el Director General e el Ejecutivo encargado de llevar a cabo el presupuesto, el cual da a conocer los objetivos que se deben alcanzar durante el periodo del presupuesto.
- 2) Cuando los objetivos trazados por la empresa se han dado a conocer los Ejecutivos Titulares de las áreas discutirán o volverán a elaborar junto con el Director o encargado de presupuestos dichos objetivos, con el objeto de conocer si se pueden lograr los dos aspectos considerados en esta parte, vienen a ser la primera fase, ésto es, La Preplaneación del Presupuesto.
- 3) Al recibir los objetivos de cada área el informe -- del Director o encargado de presupuestos sobre la - planeación de presupuestoría, origina que cada Ejecutivo elabore su propio plan de operación y se turnaran al Director o encargado de los mismos con el

único fin de analizarlos y desarrollar alternativas (si existen), si los resultados proyectados son poco satisfactorios.

Al no existir ningún cambio, se aprobará y formulará el plan financiero, el cual será comunicado.

Este aspecto le pedimos considerar como la segunda fase en la preparación del presupuesto.

La tercera y última fase, consta del control de operaciones, iniciándose con la aprobación y publicación del presupuesto, distribuyéndose a los Ejecutivos responsables de las áreas para ponerlos en marcha, teniendo hasta aquí los elementos necesarios para efectuar las comparaciones periódicas de los resultados reales con los presupuestados, y de esa manera explicar y analizar las razones de las variaciones.

Para la elaboración y control del presupuesto (8) por áreas de responsabilidad es necesario considerar los siguientes requisitos básicos. (9).

- 
- (8) Al partir de la base, que el elemento humano no es un sistema perfecto y es este elemento el encargado de trabajar en un momento dado los presupuestos, obvio es que el presupuesto va a tener deficiencias, pero que definitivamente nos va a corresponder al conocer sus innumerables ventajas.
- (9) Francisco C. Ferec Roman, La Contabilidad por áreas de responsabilidad significación contemporánea y humanística: 3a. Edición. Editorial ECASA, México 1978. Pags. 79-80.

- 1) La dirección de la empresa debe estar plenamente - convencida de la necesidad del mismo.
- 2) La política financiera debe estar claramente definida.
- 3) El período de duración del presupuesto debe ser fijado.
- 4) Deben ser establecidas las normas de funcionamiento presupuestal.
- 5) Una persona capaz será la responsable de preparar - el presupuesto y vigilar su posterior operación.
- 6) Las cifras presupuestadas deben ser expresadas en - función a las áreas de responsabilidad.
- 7) El sistema contable debe proporcionar información - oportuna y correctamente
- 8) Debe existir la colaboración espontánea de los ejecutivos y empleados responsables para determinar la eficaz observancia del presupuesto.
- 9) Las diferencias entre las estimaciones previas (pre supuestos) y los resultados reales (ejercidos) obtenidos serán determinadas por cada área en informes de responsabilidad para posteriormente ser estudiadas y analizadas.

Los presupuestos pueden indicar simplemente un nivel específico de producción o se pueden detallar a tal grado que

el tiempo real, el lugar y la cantidad de suministro que se requiera aparezcan especificados. Puede abarcar el período de un día, lo mismo que de un año o más, y en algunos casos, los presupuestos de capital para planta y equipo se pueden proyectar hasta para diez años. Generalmente en la mayoría de las empresas el período normal de planeación es de un año dividido en trimestres o en meses. (10).

Ahora bien todas las entidades económicas formulan planes, - las prácticas presupuestarias son diversas. La mayoría de las empresas de tamaño mediano o grande elaboran presupuestos, aunque sólo sea para algunas de sus operaciones; pero existen muchas que no elaboran presupuestos verdaderamente comprensibles. Un sistema amplio de presupuestos consta por lo menos de tres clases: De Operación, Financieros y para decisiones especiales.

Los presupuestos de operación estudian las actividades primarias de la organización como: Ventas, Producción, Compras y Programación de Mane de Obra. Y se relacionan primordialmente con las actividades físicas. Estos presupuestos se aplican a los objetivos y a los procedimientos que siguen las

- 
- (10) Los presupuestos tienen ciertas limitaciones, una de ellas es el hecho de que cualquier presupuesto es una estimación predeterminada con mucha anticipación a los eventos que predice. Por ésto, cualquier presupuesto no siempre se realizan en la forma en que se anticiparon.

personas de alcanzar determinados fines. A guisa de ejemplo, tenemos: Que el presupuesto de ventas se destina al área de ventas, el de producción al área de producción y el de compras al área de compras.

Todos los presupuestos de producción contienen datos acerca de la regulación de los acontecimientos previstos y de la cantidad de suministros y producción que se requiere.

Los presupuestos financieros se ocupan de las entradas y los desembolsos esperados, de la situación financiera y de los resultados de las operaciones. Los presupuestos individuales derivados de los financieros incluyen: Entradas de efectivo, Desembolsos de efectivo, Gastos administrativos, Balances generales, Estados de resultados y Estados de cambio en la situación financiera.

Los presupuestos para decisiones especiales se podrían relacionar con los niveles de inventario, presupuestos de capital, presupuestaciones gráficas de los presupuestos tales como el análisis del punto de equilibrio, informes de control y estudio de posibilidades. Estos se elaboran cuando se requieren predicciones no rutinarias. Todas estas clases de presupuestos, así como la relación existente entre ellos, se ilustran en la figura No. 2, Pág. No. 60 esta figura representa sólo algunas de las muchas maneras en que se pueden estructurar los presupuestos.

Muchas organizaciones no cuentan con un plan presupuestario

general como el que se ilustra en la figura, por que sólo elaboran segmentos individuales del presupuesto para propósitos particulares, la presupuestación segmentada es factible, sólo que su principal defecto conciste en que los presupuestos individuales no están coordinados, por que se debe recordar que una de las ventajas principales de la presupuestación general es la coordinación.

En esta figura se indica que existen relaciones naturales entre los diferentes programas que constituyen el plan general del presupuesto, o sea el presupuesto principal. Aquí las predicciones acerca de las ventas se relacionan directamente con el presupuesto de producción y determinan las cantidades de este presupuesto, en el de entradas en efectivo y en el estado de resultados proforma. El programa de producción contribuye con datos para los programas de materia prima, mano de obra, y compras para el presupuesto de desembolsos en efectivo, para el balance general y los estados de resultados proforma. El presupuesto de capital afecta al presupuesto de desembolsos en efectivo y al balance general proforma.

De esta manera, casi todos los demas programas pueden afectar o resultar afectados por estos presupuestos.

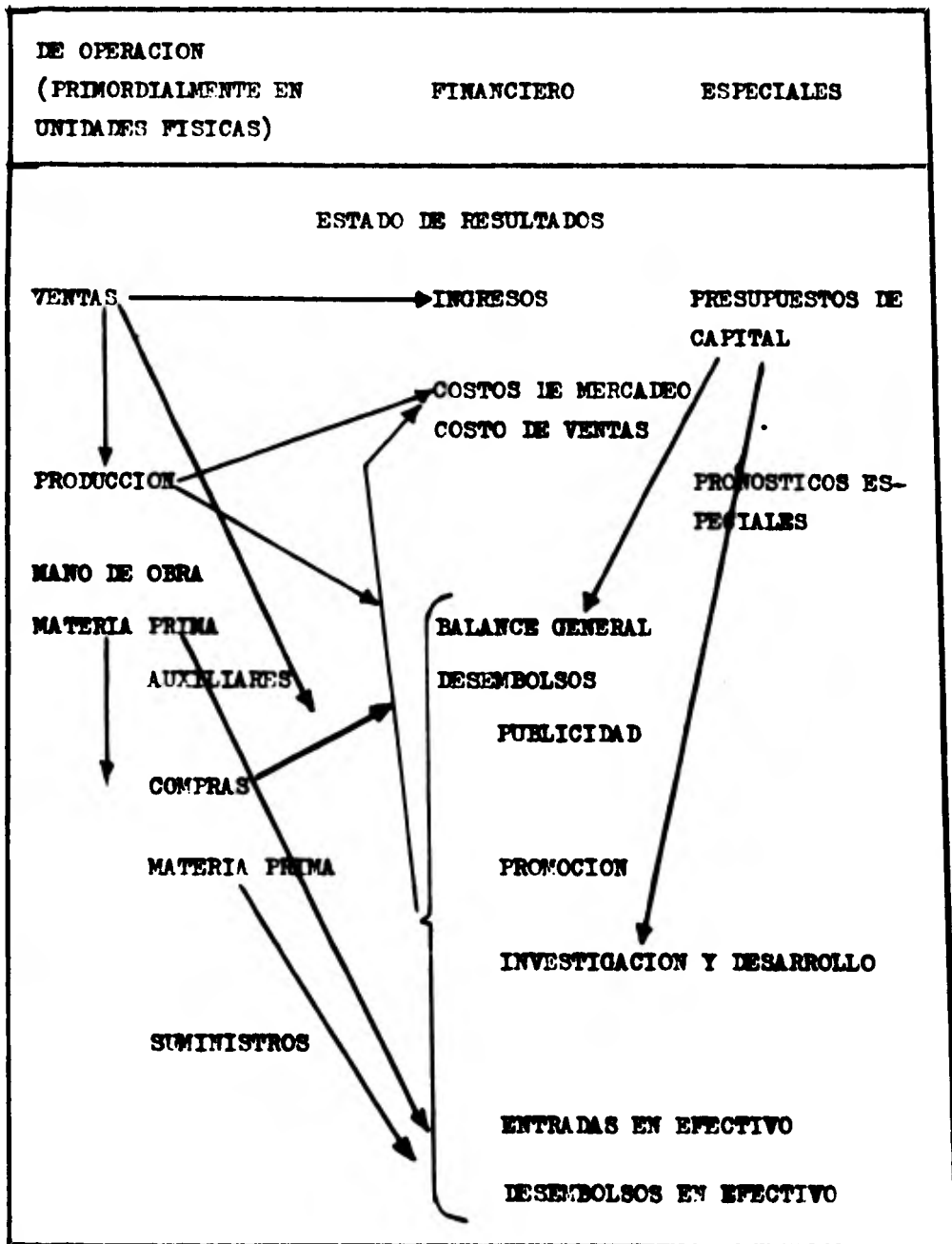


Figura No. 2 Clases de Presupuestos



La unión de los presupuestos en C.A.R. debe hacerse en forma piramidal, es decir de abajo hacia arriba (del cuarto hacia el primer nivel); El trabajador del cuarto nivel tendrá sus estimaciones de la cual será responsable ante su jefe inmediato (tercer nivel); el jefe tomará su propio presupuesto y lo unirá al presupuesto del trabajador y de los trabajadores a sus ordenes, con el objeto de responsabilizarse ante el nivel inmediato superior (segundo nivel) este sólo tiene que acumular su propia cifra a la de todos los departamentos bajo su cargo y responsabilizarse ante el siguiente nivel (primer nivel); vease inciso (e) de éste capítulo. Finalmente el primer nivel aumentará su presupuesto al de las áreas bajo sus ordenes.

Una vez obtenida la cantidad total representará, a un tiempo, el presupuesto de Costos y Gastos de toda la organización.

En forma más sencilla, la descripción de este proceso de elaboración presupuestal consiste en el total de Costos y Gastos controlables esperados para cierto nivel y se forma de las estimaciones del propio nivel más la de los niveles inferiores.

Las ventajas que se obtienen del procedimiento piramidal para elaborar los presupuestos son:

- I) Los trabajadores del cuarto nivel (último) ya no son

tan inferiores; por que ahora los de arriba dependen de ellos.

- 2) Los jefes superiores deben vigilar la labor del personal bajo sus ordenes, por que ésta labor de hecho es parte de su responsabilidad.
- 3) La comunicación entre los jefes responsables es más dinámica, por la relación recíproca entre las áreas de responsabilidad; inundando de información contable todos los espacios del negocio y proveyendo de cifras que juegan la eficiencia a cualquier nivel.
- 4) Todos los responsables, cualquiera que sea su categoría, ostentan poder decisonal. Esto les hace convertirse en verdaderos elementos participativos de la administración.

Todo esto hace que C.A.R. sea más popular, por que a todos necesita; a todos da conciencia tanto de sus funciones individuales como de las metas del negocio. Quedando claro con esto, que nadie queda ajeno a la práctica de la contabilidad.

#### D) LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD Y LOS RECURSOS HUMANOS.

Motivar a los trabajadores para que laboren y consigan

los objetivos de la empresa, constituye desde hace mucho - tiempo uno de los problemas más importantes y molestos para la Dirección. El buscar métodos que motiven a inducir a los empleados a trabajar más intensamente para lograr los objetivos de la organización, ha hecho experimentar con una amplia diversidad de proyectos. Para que estos se pueda lograr el ser humano, necesita ser estimulado, requiere de incentivos para que lejos de caminar, corra hacia el logro de éstos objetivos y metas.

Sin embargo los objetivos de la empresa, no deben estar en conflicto con los objetivos del trabajador o con los de su grupo, ya que lejos de existir oposición de objetivos, el primero en salir dañado es la empresa. La congruencia de objetivos representa tal conformidad, e sea que, si las actividades del empleado se ajustan a lo que prevé y planea la entidad económica, los objetivos de ambos son congruentes.

Considerando a la entidad económica, vemos que la motivación del empleado se puede clasificar como positiva o negativa, y depende de la aparente congruencia o incongruencia de objetivos. Así la motivación positiva induce al comportamiento adecuado: La motivación negativa conduce a un comportamiento incongruente (no planeado), considerado tradicionalmente como una "Falta de Motivación".

El objetivo del sistema de contabilidad administrativa

es proporcionar información que ayude a que las decisiones - que adopte la empresa despierten una motivación positiva y - den lugar a una aparente congruencia de objetivos, los pla - nes de la entidad se expresan generalmente en presupuestos: y es el Contador Administrativo quien debe tomar en cuenta - los conflictos de comportamiento que pueden surgir de la pre - supuestación.

Lo anterior nos lleva a enunciar el significado de "Mo - tivar". Esto es, dar motivo para una cosa, explicar el moti - vo e razón de algo. Con esto queda claro que la motivación humana o motivación, es lo mismo ocupandose de dar al hombre motivos para que sienta la necesidad y el íntimo gozo a ac - tuar de esta manera.

En el terreno administrativo la motivación se define - como:

El proceso mediante el cual un organismo percibe y per - sigue una meta. Representa el comienzo de un proceso que lo induce a la acción (II).

El Autor, Francisco Perea, ha dicho:

La empresa al esgrimir la motivación humana, entiende y justifica la razón existencial del hombre, demostrándole que no esta ignorado en sus deseos y preocupaciones fundamenta - les. (I2).

Por esto se dice, que las respuestas de cada individuo

---

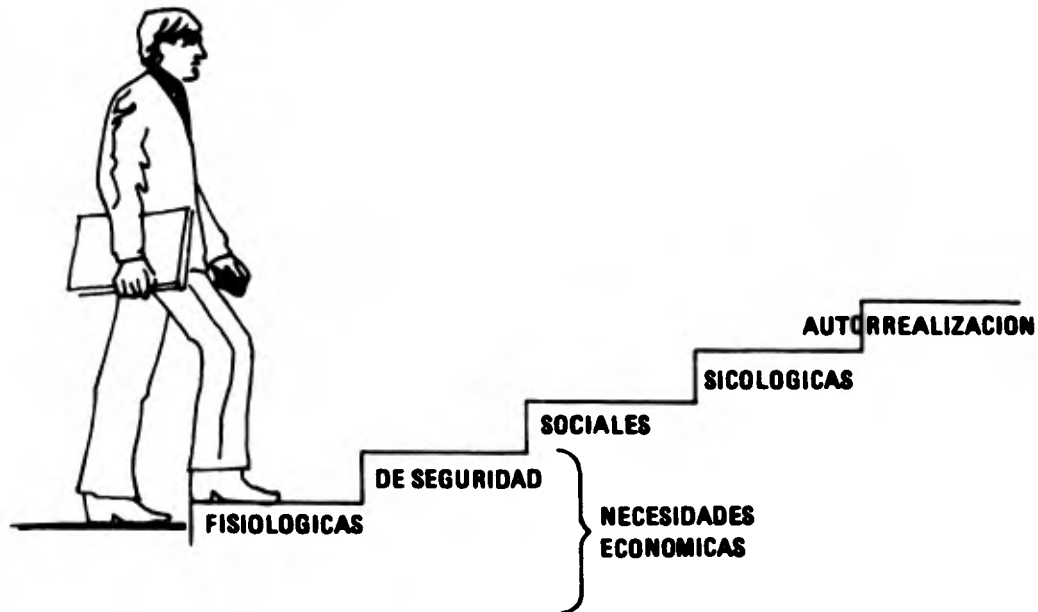
(II) Ronald M. Copeland y Paul W. Dascher, Opus Cite, Pag. 623.

(I2) Francisco Perea R., Opus Cite, Pag. 130.

a las fuerzas y estímulos de su medio ambiente es única. El conjunto a estas respuestas constituye el comportamiento de dichos individuos.

Ahora bien, según el estudio hecho por "ABRAHAM MASLOW", don-  
de clasifico las necesidades humanas según la importancia -  
que tienen para el individuo, presentandolas como una jerar-  
quia con cinco niveles diferentes: Fisiológicas, Seguridad,  
Pertenencia y Afecto, Estimación y Autorrealización. Para -  
Maslow, el comportamiento humano se dirige a la satisfacción  
de estas necesidades en sucesión o sea que, una vez satisfe-  
cho el nivel inferior, las acciones se dirigen a la satis-  
facción del siguiente. De la misma manera, si una necesidad  
de nivel inferior se siente insatisfecho, el comportamiento  
se dirigira a su satisfacción.

Las jerarquias de Maslow la concebimos de la siguiente  
manera: (vease fig. No. 3).



**FIGURA No. 3 LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES, DE MASLOW**

El primer nivel de una escalera que conduce a la motivación total (Autorrealización) ha sido definido por Maslow, - como el de las necesidades fisiológicas que comprenden los factores necesarios a la supervivencia inmediata del organismo como aire, agua y alimentos, una vez que se satisfacen el hambre y la sed, la supervivencia de la protección contra un medio ambiente hostil. Y es entonces cuando las necesidades de seguridad adquieren preponderancia destacando entre estas la protección contra animales y criminales, y el abrigo contra los elementos naturales. Tanto las necesidades fisiológicas como las de seguridad, forman las necesidades económicas y no es sino hasta que estas necesidades se satisfacen -

razonablemente cuando otras necesidades de más alto nivel cobran importancia como motivadores. ejemplo: Si un individuo gana un salario bajo, que es le dificulte satisfacer las necesidades básicas fisiológicas y de seguridad, no responderá mucho a incentivos diseñados para satisfacer las necesidades sociales, psicológicas y de autorrealización (13). Es por esto que a medida que las necesidades básicas se satisfacen, la progresión continúa y los niveles más altos se convierten en influencias dominantes del comportamiento humano. La pertenencia y el afecto se refieren a las necesidades sociales y son las que experimenta una persona al sentir el afecto de los demás, y a la sensación de pertenecer a un grupo. El respeto así mismo, la propia estimación y la de los demás son los componentes de la necesidad de estimación o psicológicas. El último nivel de la jerarquía de Maslow, contiene las necesidades de autorrealización. Esto sólo después de que las otras necesidades han sido relativamente satisfechas. Aquí se representa el deseo de realizar el potencial que posee un individuo tales como los Escritores, Los Pintores,

---

(13) Es necesario satisfacer primero de manera razonable - las necesidades económicas mediante un salario relativamente seguro y adecuado antes de esperar resultados mediante esfuerzos en otras direcciones.

Los Contadores que tienen que analizar los Estados Financieros y tomar decisiones, etc. La autorrealización se refiere a la necesidad de hacer aquello para lo que se está mejor dotado.

#### **E) IMPLANTACION DEL SISTEMA (CASO PRACTICO)**

Con el objeto de establecer el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad es necesario considerar los siguientes procesos:

- 1) Definir la estructura de la organización, delimitando de las áreas de responsabilidad.
- 2) Asignar números de identificación y nombre del responsable a cada una de las áreas.
- 3) Determinar costes y gastos controlables aplicables a cada área.
- 4) Coordinar los costes y gastos controlables con el catálogo de cuentas.
- 5) Elaborar presupuestos por áreas de responsabilidad.
- 6) Diseñar registros auxiliares.
- 7) Iniciar el registro de las operaciones.

Estos procesos se describen de la siguiente manera:

Definición de la estructura organizacional, es necesario contar con un organigrama que defina claramente la estructura de la empresa y las responsabilidades de esta (véase fig. No. 4, pág. No. 70) Preparándose de esta manera, la



gráfica que servirá para ilustrar el sistema C.A.R. llevada a cabo en la empresa denominada, ASEGURADORA HIDALGO, S.A., dedicada a la venta de Seguros de Vida, por lo que es una empresa en que su giro comercial es "La Venta de Servicios" contando aproximadamente con unos 600 empleados.

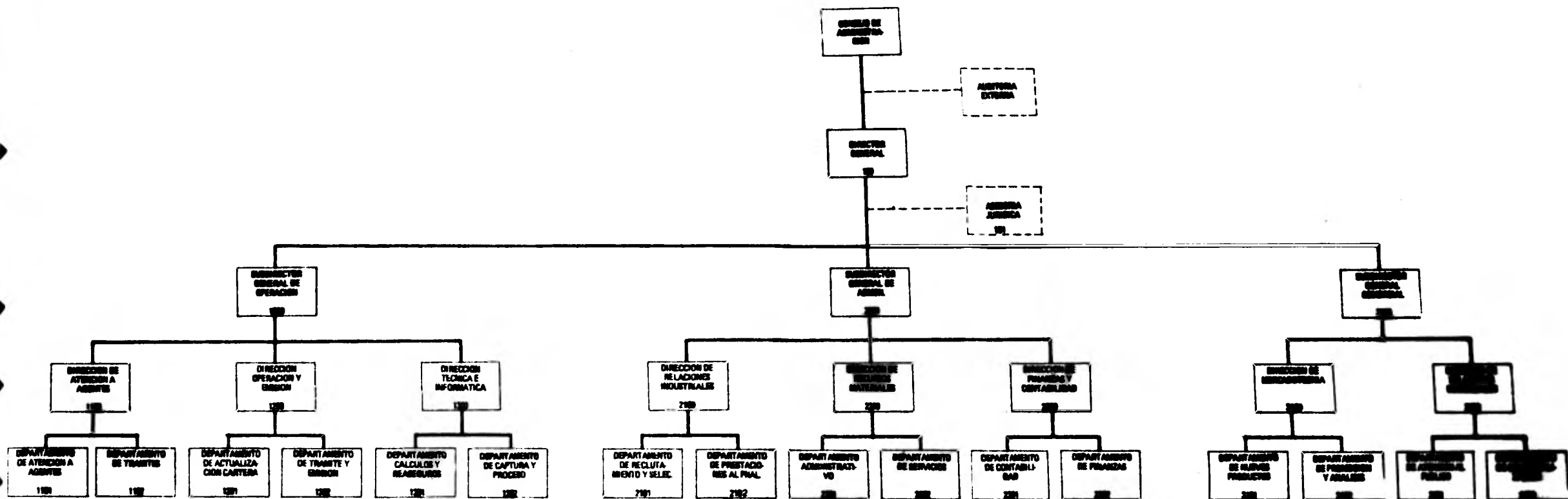
En este organigrama se presenta una sola persona como Director General, que será responsable ante el Consejo Administración y los Accionistas, de los resultados íntegros de la Empresa.

El segundo nivel se encuentra formado por las Subdirecciones Generales de Operación, Administración y Comercialización. Las cuales son responsables ante el Director General, de las partes que les corresponden; compartiendo la Subdirección General Comercial con la de Operación la responsabilidad en la utilidad bruta de la empresa (por los ingresos y costos).

La Subdirección General de Administración, tendrá la responsabilidad respecto a los gastos incurridos en su área, como son los gastos generales de administración, así como los ingresos derivados de inversiones de fondos ociosos (finanzas) El área de operación, será responsable de realizar los costos operativos presupuestados.

El tercer nivel estará constituido por las Direcciones que dependen de cada una de las Subdirecciones Generales.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y AREAS DE RESPONSABILIDAD



————— AREA DE OPERACION  
 - - - - - AREA DE COMERCIO EXTERNO

Ejemplo: La Subdirección General de Administración tiene a su cargo las direcciones de Relaciones Industriales, Recursos Materiales, Finanzas y Contabilidad.

El cuarto nivel está en la altura de los Departamentos que dependen de las Direcciones y que es responsable de las erogaciones sufridas en el área.

En el organigrama (Fig. No. 5, de la Pág. No. 72) se muestra por separado el segmento de la organización en el que se ilustran los cuatro sectores de responsabilidad, estos cuatro niveles de responsabilidad han sido señalados y numerados de tal guisa que se identifique y que viene a constituir el número de la cuenta en la que se registraran las erogaciones controlables y que corresponden a esa área, se enumera también el nombre de la persona responsable.

Debe apreciarse que ésta gráfica está representada con cuatro niveles de responsabilidad no siendo necesario elaborarlo con áreas o niveles de responsabilidad en un número superior, ya que generalmente los empleados que forman el quinto y sucesivos niveles desarrollan el trabajo, sin llevar a cabo ninguna actividad de supervisión.

Así mismo se deben determinar cuales son los costos y gastos controlables para separarlos de los no controlables, por que cada área sólo se hará responsable de los que si pueda controlar, por lo que es necesario, estudiar detenidamente cada concepto para conocer cuales son controlables y cuales no lo son.

**ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**  
**GRAFICA CODIFICADA DE ORGANIZACION QUE MUESTRA LOS CUATRO NIVELES DE AUTORIDAD**  
**Y RESPONSABILIDAD**

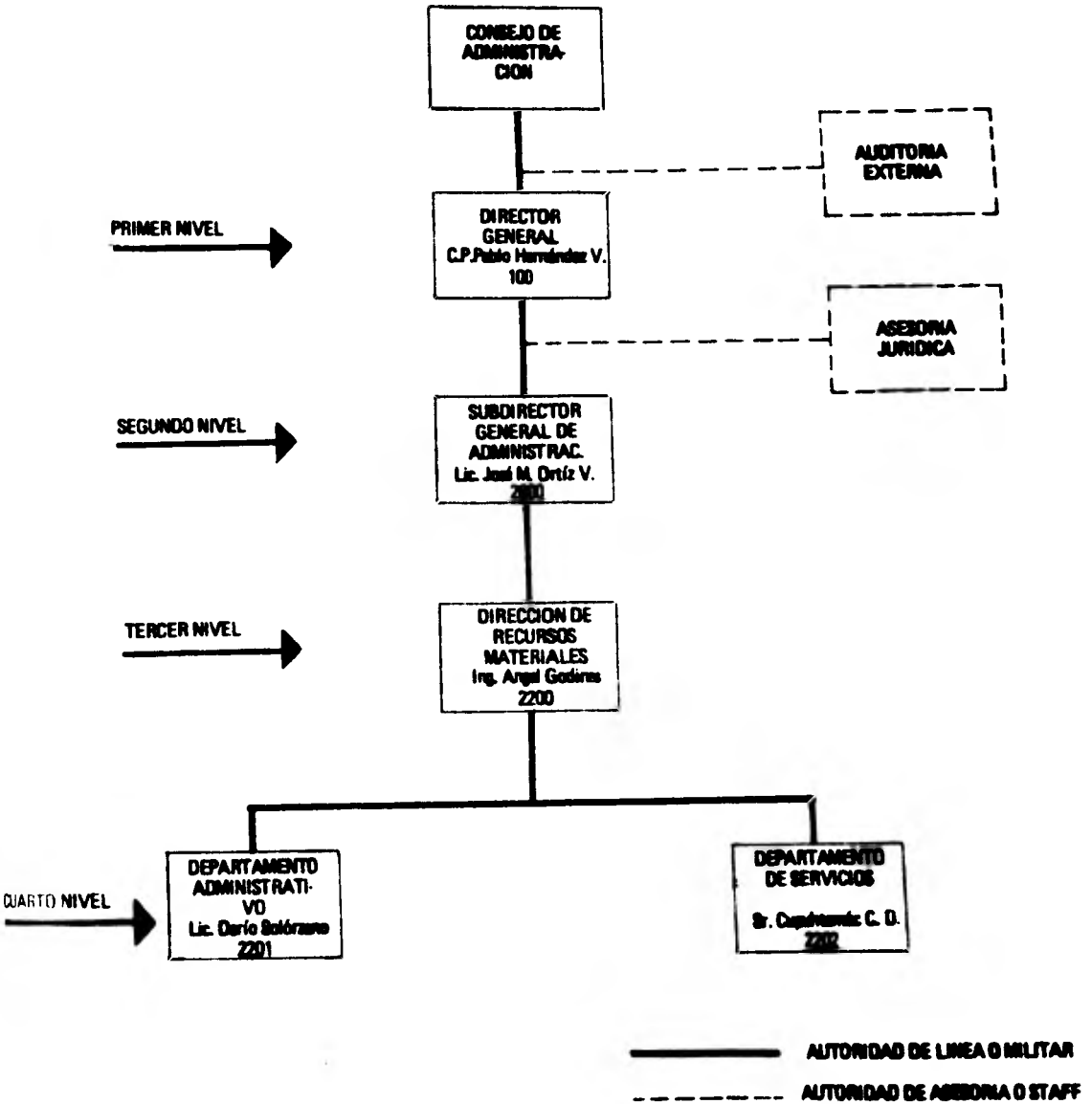


Figura No. 5

Todos los conceptos, que constituyan costos y gastos - controlables se deben coordinar con las subcuentas que se - tengan ya establecidas dentro del catálogo normal, con el ob - jeto de que cada subcuenta le corresponda siempre el mismo - número independientemente de la cuenta a que se le apliquen, ejemplo: La subcuenta de depreciación debe tener el mismo nú - mero independientemente de que se haya registrado en la cuen - ta de gastos de venta, gastos de administración o gastos de - operación.

Al asignar a cada área los costos y gastos de que ella será responsable se distribuirán estos en una hoja tabular - que tenga el nombre de cada área (catálogos de asignación de - costos y gastos).

Los conceptos que se asignan a las áreas del cuarto ni - vel es conveniente se elaboren en hojas por separado, por - los nombres de las funciones evitando así, que el signific - de de aquellos conceptos puede no ser comprendido por los - responsables de estas áreas.

Además se requiere, contar con un medio que permita me - dir la eficiencia de cada área, por lo que se deben elaborar presupuestos por los costos y gastos aplicables a cada una - de ellas con la intervención de las personas responsables, - de los cuales ya hemos comentado en incisos atrás.

Es conveniente diseñar los registros auxiliares en que se deben vaciar las erogaciones reales efectuadas en las diferentes áreas: Dichos auxiliares pueden consistir en hojas tabulares en las que el Registro se haga en forma manual, o bien establecer sistemas mecánicos o electrónicos.

Estos Registros proporcionan la información clasificada por áreas. Como se trata de clasificar las operaciones de acuerdo a la persona responsable la fuente de información -- será la misma que para la contabilidad tradicional, por lo que al registrar los documentos fuente en la cuenta y sub-cuenta respectiva dentro de la contabilidad general; se deben clasificar de acuerdo al área que correspondan y registrarse en los auxiliares que se lleven por área de responsabilidad y de los cuales periódicamente se obtendra el total de erogaciones por área.

A continuación se menciona un ejemplo del procedimiento a seguir:

En las formas de requisición que elaboran las diferentes áreas al de compras se dejaría un espacio para anotar el número de codificación correspondiente al área o para marcarle con un sello, y otro para la firma del responsable que autoriza el gasto o el costo.

Al recibir la factura o remisión, se checarían los datos necesarios y se tramitaría a través del departamento de

caja la liquidación correspondiente.

Una vez hecho el pago el departamento de caja turnaría la copia del cheque junto con sus comprobantes al departamento de contabilidad para su clasificación y registro, este aparte de anotar la cuenta y subcuenta. Pondría el número del área de responsabilidad así como el de la función, tomando éstos últimos datos del pedido o de su catálogo de cuentas.

La anotación del número de cuenta y subcuenta es necesaria para hacer la distribución contable de estas operaciones, a las claves de cada área, así como la función, para acumular los gastos aplicables a cada persona responsable de haberlos efectuado.

Al existir un gasto pagado por el fondo de caja chica, al autorizarlos el responsable anotaría también la codificación correspondiente al área y a la función. Esta codificación es la asignación de número de identificación a base de una técnica decimal y se lleva a cabo por medio de un sello de goma, estampado en los documentos comprobatorios, este sello puede ser de la siguiente manera:

A	B	C	D
Cuenta	Sub-Cuenta	Área de Responsabilidad	Función (4 <sup>o</sup> Nivel)

Tomando como base todos estos registros se formularan - todos los informes de responsabilidad de cada área, en los - que se incluirá además. El presupuesto que le corresponda a efecto de hacer comparaciones.

Todas estas variaciones, pueden presentarse dentro de - un organigrama, anotandolas dentro de cada área responsable, obteniendo de esta manera un organigrama por cifras de res - ponsabilidad.

El área de contabilidad debe encargarse de elaborar los informes de actuación por cada área, tomando los datos de la copia de los cheques pagados y del presupuesto. Sin embargo, para efectos de este trabajo, el área que se encargara de -- elaborar estos informes será el de presupuestos, considerando la información que previamente le turne el área de conta - bilidad (copia de los cheques) (I4).

El proceso a seguir es el de la elaboración de un catá - logo de cuentas y uno por áreas de responsabilidad, el cual a quedado debidamente explicado en el capítulo I inciso F, - vease pág. No. 31 a la No. 36 sin embargo, para ejemplificar lo se mostrará a continuación un ejemplo de este, así mismo se muestra un ejemplo de uso del catálogo. (vease fig. No. 6, pág. No. 90 ).

---

(I4) Se sugiere que cada área, lleve el registro contable - de sus ingresos e erogaciones en la fecha en que estos sean conocidos, con el objeto de elaborar sus informes y conciliarlos (conocer la autenticidad) con los regis - tros que el área de presupuestos turne al encargado de analizar y tomar decisiones de los informes de respon - sabilidad.



NOMBRE DE LA EMPRESA  
CATALOGO DE CUENTAS  
1981

NUMERO DE CUENTA	USAR EL CODIGO INDICANDO PARA:		NOMBRE DE LA CUENTA
	S. CUENTA	S.S. CUENTA	
I			ACTIVO
I.1			ACTIVO CIRCULANTE (DISPONIBLE)
	I.101		CAJA
	I.102		BANCOS DE DEPOSITOS-CUENTAS DE CHEQUES
		I	DEL PAIS
		2	DEL EXTRANJERO
I.2			DEUDORES POR PRIMAS
	I.201		PRIMAS POR PRIMER AÑO POR COBRAR
		I	PERIODICAS
		2	UNICAS
		3	DE SEGURO DE GRUPO
	I.202		PRIMAS POR RENOVACION A COBRAR
	I.203		DEUDORES POR PRIMAS
		I	PRIMAS
		2	RECARGOS
		3	DESGUOS
		4	IMPUESTOS
	I.204		INSTITUCIONES DE SEGUROS-OTA. COMPLETA
		I	INSTITUCIONES DEL PAIS
		2	INSTITUCIONES DEL EXTRANJERO

NOMBRE DE LA EMPRESA  
CATALOGO DE CUENTAS  
1981

NUMERO DE CUENTA	USAR EL CODIGO INDICANDO PARA:		NOMBRE DE LA CUENTA
	S. CUENTA	S.S. CUENTA	
	I.205		RESERVAS EN - INSTITUCIONES REASEGURADORAS.
		I	RESERVA MATEMATICA
		2	BENEFICIOS Y EXTRA PRIMA
		3	RESERVA DE RIESGOS
	I.206		AGENTES
	I.207		DEUDORES POR CUENTAS
	I.208		DEUDORES POR PRIMAS
		I	EN PODER DE LA INSTITUCION
		2	EN PODER DE CORRESPONSALES
	I.209		DEUDORES DIVERSOS
	I.210		DOCUMENTOS POR COBRAR
I.3			ACTIVO FIJO - (MOBILIARIO Y EQUIPO)
	I.301		MOBILIARIO Y UTILES
	I.302		EQUIPO Y TRANSPORTE
	I.303		EQUIPO DE SANATORIOS Y TALLERES
	I.304		EQUIPO FIJO DE INMUEBLES
I.4			ACTIVO DIFERIDO
	I.401		GASTOS DE ESTABLECIMIENTOS Y - ORGANIZACION

NOMBRE DE LA EMPRESA  
CATALOGO DE CUENTAS  
1981

NUMERO DE CUENTA	USAR EL CODIGO INDICANDO PARA:		NOMBRE DE LA CUENTA
	S.CUENTA	S.S.CUENTA	
	I.402		GASTOS ANTICIPADOS
		I	POR IMPRESIONES Y PAPELERIA
		2	POR PRIMAS Y CUOTAS
	I.403		IMPUESTOS PAGADOS POR ANTICIPADO
	I.404		DIFERENCIA POR AMORTIZACION EN - ESTIMACION DE INMUEBLES
	I.405		REPARACION Y CONSERV. DE INMUEBLES POR AMORT.
	I.406		OTROS CONCEPTOS POR AMORTIZAR
II			PASIVO
			PASIVO CIRCULANTE
2.1			AGENTES
	2.101		AGENTES
	2.102		COMISIONES POR DEVENGAR RVA. PARA COMPENSACION -
	2.103		ADIC. DE AGENTES
2.2			ACREEDORES DIVERSOS
	2.201		ACREEDORES DIVERSOS
	2.202		SUCURSALES Y AGENCIAS
	2.203		INTERESES PEND. SOBRE DIVIDENDOS Y CUPONES
	2.204		DEPOSITOS EN GARANTIA DE RENTAS
	2.205		DIVIDENDOS POR PAGAR SOBRE ACCIONES
2.3			INSTITUCIONES DE SEGUROS

NOMBRE DE LA EMPRESA  
CATALOGO DE CUENTAS  
1981

NUMERO DE CUENTA	USAR EL CODIGO INDICANDO PARA:		NOMBRE DE LA CUENTA
	S. CUENTA	S.S. CUENTA	
	2.30I		INSTITUCIONES DE SEGUROS- CUENTA CORRIENTE
2.4			RESERVAS RETENIDAS POR - REASEGURO CEDIDO
	2.40I		RESERVAS RETENIDAS
III			PASIVO FIJO
3.1			RESERVA DE RIESGOS EN CURSO
	3.10I		DE VIDA
		I	RESERVA MATEMATICA
		2	RESERVA PARA BENEFICIOS ADICIONALES Y EXTRAPRIMA
3.2			DE OBLIGACIONES CONTRACTUALES
	3.20I		POR SINIESTROS PENDIENTES
		I	SINIESTROS Y VENCIMIENTOS
		2	OBLIGACIONES PENDIENTES - POR SINIESTROS
		3	RVA. PARA OBLIGACIONES PENDIENTES
	3.202		POR VENCIMIENTOS
		I	DOTALES VENCIDOS
		2	RENTAS VITALICIAS
	3.203		POR PRIMAS EN DEPOSITO
	3.204		RESERVA DE RIESGOS CATASTROFICOS
		I	RVA. P/RIESGOS CATASTROFICOS

NOMBRE DE LA EMPRESA  
CATALOGO DE CUENTAS  
1981

NUMERO DE CUENTA	USAR EL CODIGO INDICANDO PARA:		NOMBRE DE LA CUENTA
	S. CUENTA	S.S. CUENTA	
	3.205		RESERVAS DE PREVISION
		I	RESERVA DE PREVISION
		2	RESERVA ESPECIAL
		3	RESERVAS ADICIONALES
	3.206		RESERVA ESPECIAL DE CONTINGENCIAS
		I	RESERVA ESPECIAL DE CONTINGENCIA
	3.207		RESERVA PARA JUBILACIONES
		I	RESERVA PARA EMPLEADOS JUBILADOS
IV			PASIVO DIFERIDO
4.1			IMPUESTOS RETENIDOS SOBRE PRIMAS
	4.101		IMPUESTOS RETENIDOS SOBRE PRIMAS
4.2			PROVISION DE IMP. AL ING. GLOBAL DE LAS EMPRESAS.
	4.201		PROVISION PARA PAGO DEL I.S.R.
4.3			OTRAS OBLIGACIONES
	4.301		RENTAS COBRADAS POR ANTICIPADO
	4.302		INTERESES COBRADOS POR ANTICIPADOS
	4.303		OTROS PRODUCTOS COBRADOS - POR ANTICIPADO.
V			CUENTAS DE RESULTADOS
5			EGRESOS (DEUDORAS)

NOMBRE DE LA EMPRESA  
CATALOGO DE CUENTAS  
1981

NUMERO DE CUENTA	USAR EL CODIGO INDICANDO PARA:		NOMBRE DE LA CUENTA
	S. CUENTA	S. S. CUENTA	
5.1			PRIMAS DE PRIMER AÑO - CEDIDAS EN REASEGURO
	5.101		A INSTITUCIONES DEL PAIS
	5.102		A INSTITUCIONES DEL EXTRANJERO
5.2			PRIMAS UNICAS CEDIDAS EN REASEGURO
	5.201		A INSTITUCIONES DEL PAIS
	5.202		A INSTITUCIONES DEL EXTRANJERO
5.3			COMISIONES Y COMPENSACIONES A CUENTA COMISIONES SOBRE PRIMAS - DEL PRIMER AÑO.
	5.301		
	5.302		COMISIONES SOBRE PRIMAS UNICAS COMPENSACIONES ADICIONALES - A AGENTES.
	5.303		
	5.304		COMISIONES S/PRIMAS DE SEGUROS - DE DAÑOS
5.4			OTROS GASTOS DE ADQUISICION
	5.401		GASTOS DE INSPECCION DE RIESGOS
	5.402		PASAJES Y VIATICOS A AGENTES
	5.403		COMISIONES A AGENTES
	5.404		GASTOS DE REPRESENTACION - A AGENTES
	5.405		GASTOS NO ESPECIFICADOS COMISIONES POR REASEGURO - TOMADO
5.5			
	5.501		INSTITUCIONES DEL PAIS
	5.502		INSTITUCIONES DEL EXTRANJERO

NOMBRE DE LA EMPRESA  
CATALOGO DE CUENTAS  
1981

NUMERO DE CUENTA	USAR EL CODIGO INDICANDO PARA:		NOMBRE DE LA CUENTA
	S.CUENTA	S.S.CUENTA	
5.6			PARTICIPACION DE UTILIDADES P/REASEGURO TOMADO
5.7			GASTOS DE ADMINISTRACION
	5.701		SUELDOS Y SOBRESUELLOS A - FUNCIONARIOS
		1	SUELDOS Y SOBRESUELLOS A - EMPLEADOS
		2	HORAS EXTRAS
		3	COMPENSACIONES Y OTROS
	5.702		GRATIFICACIONES A FUNCIONARIOS Y - EMPLEADOS
	5.703		HONORARIOS
	5.704		GASTOS DE REPRESENTACION
	5.705		PASAJES A FUNCIONARIOS Y - EMPLEADOS
	5.706		GASTOS DE PREVISION SOCIAL
		1	PRIMAS DE SEG. FUNCIONARIOS Y - EMPLEADOS
		2	CONCEDOR
		3	DEPORTES
		4	AYUDA POR DEFUNCION
		5	BENEFICIOS POR INVALIDEZ
	5.707		PAPELERIA
	5.708		CORREOS, TELEGRAFOS Y CABLES
	5.709		TELEFONOS
	5.710		LUZ Y FUERZA

NOMBRE DE LA EMPRESA  
CATALOGO DE CUENTAS  
1981

NUMERO DE CUENTA	USAR EL CODIGO		NOMBRE DE LA CUENTA
	INDICANDO PARA:		
	S. CUENTA	S.S. CUENTA	
	5.711		TRANSPORTES LOCALES
	5.712		GROS. DE CONSERV. Y REP. DE - MOB. Y EQUIPO.
	5.713		UTILES Y GASTOS DE ASBO
	5.714		SUSCRIPCIONES Y CUOTAS
	5.715		UNIFORMES A EMPLEADOS
	5.716		AGUA Y PREDIAL
	5.717		CAJA CHICA
	5.718		CONSERV. Y REP. EQUIPO DE - TRANSPORTE
	5.719		VIGILANCIA Y SEGURIDAD
5.8			IMPUESTOS SOBRE PRIMAS
5.9			SINIESTROS
5.10			RENTAS VITALICIAS
5.11			DOTALES VENCIDOS
5.12			RESCATES
5.13			GASTIGOS, DEPRECIACIONES Y - AMORTIZACIONES
6			INGRESOS (ACREEDORES)
6.1			PRIMAS DEL PRIMER AÑO
6.2			PRIMAS UNICAS



NOMBRE DE LA EMPRESA  
CATALOGO DE CUENTAS  
1981

NUMERO DE CUENTA	USAR EL CODIGO INDICANDO PARA		NOMBRE DE LA CUENTA
	S.CUENTA	S.S.CUENTA	
6.3			PRIMAS
6.4			DERECHOS DE POLIZAS
6.5			COMISIONES POR REASEGURO - CREDITO
6.6			PARTICIPACION DE UTILIDADES Y/ REASEGURO CREDITO
	6.601		DE INSTITUCIONES DEL PAIS
	6.602		DE INSTITUCIONES DEL EXTRANJERO
6.7			RENTAS VITALICIAS RECUP. Y/ REASEGURO CREDITO
6.8			DOTALES Y RESCATES RECUP. Y/ REASEGURO CREDITO
6.9			INTERESES SOBRE VALORES
	6.901		EMITIDOS POR EL GOBIERNO FEDERAL
	6.902		EMITIDOS POR INSTITUCIONES NLES. DE CREDITO
		I	CERTIFICADOS DE PARTICIPACION
		2	TITULOS FINANCIEROS
6.10			INTERESES SOBRE PRESTAMOS
	6.101		FOR PRESTAMOS SOBRE POLIZAS
6.11			INTERESES MORATORIOS SOBRE PRIMA
6.12			DIVIDENDO SOBRE ACCIONES
6.13			PRODUCTOS DE INMUEBLES
	6.1301		DE INMUEBLES
	6.1302		DE HABITACION POPULAR

NOMBRE DE LA EMPRESA  
CATALOGO DE CUENTAS  
1981

NUMERO DE CUENTA	USAR EL CODIGO INDICANDO PARA:		NOMBRE DE LA CUENTA
	S. CUENTA	S.S. CUENTA	
6.14			UTILIDAD EN VENTA DE INVERSIONES
6.15			CAMBIOS
6.16			INTERESES S/DEP.A PLAZOS EN INST.C.
	6.1601		A PLAZO FIJO
	6.1602		RETIRABLES CON DIAS PRE-ESTABLE- CIDOS.
	6.1603		PAGARES

## CATALOGO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

C L A V E		A R E A	
AREA	SUB-AREA	ORGANO	RESPONSABLE
01	00	DIRECCION GENERAL	
01	100	OFICINA DEL C. DIRECTOR GENERAL	
01	101	ASESORIA JURIDICA	
02	00	SUBDIRECCION GENERAL DE OPERACION	
02	1000	OFICINA DEL C. SUBDIRECTOR GENERAL	
02	1100	DIRECCION DE ATENCION A AGENTES	
02	1200	DIRECCION DE OPERACION Y EMISION	
02	1300	DIRECCION TECNICA E INFORMATICA	
02	1101	DEPARTAMENTO DE ATENCION A AGENTES	
02	1102	DEPARTAMENTO DE TRAMITES	
02	1201	DEPARTAMENTO DE ACTUALIZACION CARTERA	
02	1202	DEPARTAMENTO DE TRAMITE Y EMISION	
02	1301	DEPARTAMENTO DE CALCULOS Y REASEGUROS	
02	1302	DEPARTAMENTO DE CAPTURA Y PROCESO	
03	00	SUBDIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION	
03	2000	OFICINA DEL C. SUBDIRECTOR GENERAL	
03	2100	DIRECCION DE RELACIONES INDUSTRIALES	
03	2200	DIRECCION DE RECURSOS MATERIALES	
03	2300	DIRECCION DE FINANZAS Y CONTABILIDAD	
03	2101	DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	
03	2102	DEPARTAMENTO DE PRESTACIONES AL PERSONAL	

## CATALOGO PARA AREAS DE RESPONSABILIDAD

C L A V E		A R E A
AREA	SUB-AREA	ORGANO RESPONSABLE
03	2201	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
03	2202	DEPARTAMENTO DE SERVICIOS
03	2301	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
03	2302	DEPARTAMENTO DE FINANZAS
04	00	SUBDIRECCION GENERAL COMERCIAL
04	3000	OFICINA DEL C. SUBDIRECTOR GENERAL
04	3100	DIRECCION DE MERCADOTECNIA
04	3200	DIRECCION DE RELACIONES COMERCIALES
04	3101	DEPARTAMENTO DE NUEVOS PRODUCTOS
04	3102	DEPARTAMENTO DE PROMOCION Y ANALISIS
04	3201	DEPARTAMENTO DE ATENCION AL PUBLICO
04	3202	DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION

Ejemplo de uso de catálogo:

Los gastos de administración correspondientes a la - -  
Dirección de Recursos Materiales, por el mes de febrero de -  
1982, son (\*).

- 1) Pago a proveedores por concepto de compra de pape -  
lería por \$ 50,000.00
- 2) Los Gastos de Correos, Telégrafos y Cables, ascien -  
den a \$ 20,000.00
- 3) El Cheque a favor de Telmex, S.A. fue por \$ 80,000.00
- 4) El Recibo de la Compañía de Luz y Fuerza es por - -  
\$ 120,000.00
- 5) El Pago de la Factura del Transporte del Personal -  
fue de \$ 50,000.00
- 6) Pago del mes, a la empresa "LEO KLEAN, S.A." por el  
Servicio de Limpieza proporcionado al Edificio - -  
\$ 220,000.00
- 7) Compra de batas para el Personal de Mantenimiento -  
\$ 20,000.00
- 8) Pago del bimestre por concepto de predial por - - -  
\$ 220,000.00
- 9) El Cheque de reembolso de caja chica fue por - - -  
\$ 40,000.00
- 10) Pago al Personal de Vigilancia y Seguridad del Edi -  
ficio por \$ 180,000.00

---

(\* Cheques pagados en el mes. por el Banco Nacional de México,  
S. A.

## REGISTRO PARA LA FORMULACION DE LOS DOCUMENTOS CONTABILIZADORES

(CANTIDADES EN MILES DE PESOS)

CUENTA	SUB - CUENTA	No. DE AREA DE RESPONSA BILIDAD.	C O N C E P T O	DEBITO	CREDITO
5.7	5.707	03-2200	Pago Proveedores - de Papelería.	50	
5.7	5.708	03-2200	Gtos. mes de - - - Correos T y C.	20	
5.7	5.709	03-2200	Rbos. de Telmex - del mes.	80	
5.7	5.710	03-2200	Cheque a favor de la Cía. de Luz	120	
5.7	5.711	03-2200	Factura por Conc. Transporte.	50	
5.7	5.713	03-2200	Pago por Serv. de Limpieza.	220	
5.7	5.715	03-2200	Compra de Uniform- es.	20	
5.7	5.716	03-2200	Pago predial del Bimestre.	220	
5.7	5.717	03-2200	Reembolso de caja chica.	40	
5.7	5.719	03-2200	Pago personal vi- gilancia.	180	
1.1	1.102		Boo. Nal. de Méx.. S. A.		1,000.
			TOTALES	1,000.	1,000.

FIGURA No. 6

## C A P I T U L O   I I I

## A) QUE SON LOS INFORMES, CARACTERISTICAS Y REQUISITOS

Los informes de actuación son el producto terminado en un sistema de C.A.R., siendo estos informes de responsabilidad el medio e el canal (I) por el cual se comunica al (los) responsable (s) de las diferentes áreas por los resultados - integros de su actuación.

La información que el Contador Público presente sobre - los hechos y la manera de presentarlo van a determinar las - medidas que van hacer tomadas por los Administradores de la Entidad.

Un sistema para ser efectivo, necesita de una buena comunicación, así para que C.A.R. logre sus objetivos es necesario que se provea a los responsables de información amplia y oportuna sobre sus actuaciones y deficiencias.

Los informes de C.A.R. son los reportes que contienen - la información de los resultados en las diversas áreas los - cuales fluyen por los canales de comunicación establecidos.

---

(I) A muestra manera de ver la comunicación se empieza teniendo un origen: Una o varias personas deseadas de comunicar algo, el propósito de la comunicación es el de dar un mensaje que es llevado por ciertos canales hasta el receptor. Lo mismo pasa en el área de la Contabilidad. el Contador es la fuente, el mensaje consiste en la información contable (costos o ingresos), el canal viene a ser el informe escrito y el receptor es el supervisor o jefe del departamento a que está destinado.

Sin embargo, para que la información sea adecuada debe existir una organización en que se defina claramente como de be producirse, cuando y a quien debe llegar.

En el sistema de C.A.R. la información debe fluir en forma vertical ascendente, del cuarto al primer nivel ya que de esta manera se evalúa la actuación de los miembros de la empresa y que consiste en el funcionamiento técnico de la piramide presupuestal, siendo este una característica esencial dentro de C.A.R. porque coadyuva al conocimiento de las actividades y aptitudes de los niveles más bajos de responsa bilidad hacia los niveles jerárquicos superiores, haciendo-- les saber en que medida la comunicación descendente original ha sido comprendida y aceptada, estimulando de esta manera - la participación individual en las operaciones de la empresa y haciendo posible la satisfacción de los egos sociales indi viduales básicos que motivan a los empleados a la eficiencia y espontaneidad en el trabajo.

De esta manera es como los informes de responsabilidad vienen a evaluar los resultados de una acción que son conoci dos por los integrantes responsables de las diversas áreas con el objeto de analizar su propia actuación y de presentar explicaciones de las desviaciones ocurridas como de los re sultados positivos.



Los requisitos principales de los informes de responsabilidad son entre otros:

- a) Veras
- b) Oportuna
- c) Sencilla

a) Veras.- Esto significa que las decisiones deben basarse en una información real, por lo que debe ser recabada de los registros contables oficiales. Es recomendable que la información sea exacta con el objeto de proporcionarla oportunamente, por ejemplo: Si se trata de cifras, se pueden presentar en miles de pesos e en porcentos.

b) Oportuna.- Los informes de responsabilidad debe ser presentada en la fecha requerida, para que esta sea útil a la administración, ya que de estos informes se van a tomar las decisiones para regir acciones futuras.

c) Sencilla.- La información presentada al encargado de analizar debe ser estrictamente la necesaria, al presentar una gran cantidad de datos y cifras llevan a la confusión y desvia la atención de la información realmente importante.

Asimismo, se transcriben los distintivos más peculiares de los informes de responsabilidad tomadas del libro - - - " LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD ", significa-

ción contemporánea y humanística del C.P. Francisco Carlos Perea Roman.

- a) Dinámicos.- Abarcan un lapso determinado.
- b) Internas.- Constituyen herramientas administrativas de control.
- c) Presupuestales.- Necesitan de presupuestos, medida de eficiencia.
- d) Organizacionales.- Estan integrados en la estructura organizacional de la empresa ello indica que habra tantos informes como áreas existan en el organigrama por áreas de responsabilidad.
- e) Motivacionales.- Enjuician la eficiencia y son por ende vehículo para la superación del personal.

B) OBJETIVOS, VENTAJAS Y FLUJO DE LA INFORMACION DE RES  
PONSABILIDADES.

Los objetivos básicos de los informes de responsabilidad son:

- 1) Enterar a Administradores, Directores, Jefes de Departamento y Supervisores de Sección, de los logros alcanzados en la Reducción de Costos y Gastos, a través del reporte de las desviaciones ocurridas.
- 2) Reportar las variaciones significativas anexando los comentarios interpretativos para que se tomen las medidas correctivas.
- 3) Mostrar en forma clara al Director del primer nivel la desviación sumaria respecto de los planes trazados.
- 4) Analizar la exactitud de los presupuestos para ver si requieren ajustes.
- 5) Ver el comportamiento del control presupuestal.
- 6) Se facilita la preparación de presupuestos para - - períodos futuros.
- 7) Ejercer presión sobre los renglones de Costos y Gastos que han sido descuidados con anterioridad.
- 8) Facilita la administración por excepciones.

En estos informes de responsabilidad, los gastos controlables deben presentarse por separado de los no controlables (Aunque estos no son necesarios incluirlos).

Es importante diseñar adecuadamente los formatos de los informes, éstos deben estar sujetos a las condiciones particulares de cada empresa, para ejemplificarlo se ha elaborado la figura No. 7, página No. 97 de la siguiente manera.

**INFORME DE RESPONSABILIDAD**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b> <b>INFORME DE RESPONSABILIDAD DE LOS COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES</b> <b>DEL AREA CITADA, POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL _____ AL _____</b> <b>NIVEL _____ AREA _____ FUNCION _____</b> <b>DIRIGIDO A: _____</b> <b>DE _____ FECHA _____</b>								
CONCEPTO	Cifras Presu- puesta das.	Cifras Reales	DESVIACIONES		ACUMULADO A LA FECHA			
			+	(-)	Cifras Presu- Puesta das.	Cifras Reales	DESVIACIONES	
							+	(-)
<b>TOTALES</b>								
<b>OBSERVACIONES (En caso de requerir de más espacio, presentarlos en  hojas adicionales como anexos).</b>								

**Figura No. 7**

Las ventajas de los informes de responsabilidad son:

- 1) Mantener interesados a los responsables tanto por su actuación como por los responsables de áreas a su cargo, por que ésta va a ser conocida, controlándose de esa manera cada una de las áreas.
- 2) Crear conciencia de las actividades que cada individuo desarrolla.
- 3) Ayudar a controlar los costos y gastos que tiempo atrás habían estado sin control.
- 4) Presentar los informes de responsabilidad con una nueva perspectiva, haciendolos más rápidos simples y atractivos.
- 5) Facilitar la aplicación de la técnica denominada -- "ADMINISTRACION POR EXCEPCION".

Como se comento en el capítulo II, inciso C. (elaboración de los presupuestos por áreas de responsabilidad): vease página No. 54 a la No. 62 Acerca de la unión piramidal de los presupuestos, toca ahora utilizar el mismo procedimiento con los informes de responsabilidad, es decir del cuarto hacia el primer nivel en orden ascendente (de abajo hacia arriba), cada responsable presentará su informe, el cual estará formado por los gastos propios de su área más los de aquellas

áreas a su cargo, exceptuando el informe del cuarto nivel, - porque únicamente se formara por los Costos y Gastos de su - área por no tener ninguna a su cargo (vease organigrama, ca- pítulo anterior, figura No. 5, página No. 72).

Estos informes se elaboran por triplicado, al jefe inme- diato le correspondera el original, la primera copia será pa- ra la persona encargada de elaborar los informes y el segun- do ejemplar será para el responsable.

### C) ANALISIS DE LAS VARIACIONES

El análisis de las variaciones proporciona información acerca del origen y responsabilidad de las desviaciones con respecto a las actividades planeadas. Es decir, la informa- ción basada en las diferencias más considerables entre la - realidad y los patrones de eficiencia ideal (Presupuestos).

El ejecutivo encargado de tomar las decisiones en base a los informes de responsabilidad debe dedicarse al estudio de las variaciones más importantes orientandose a renglones que verdaderamente reclaman atención y no considerar aquellas variaciones que caen dentro de márgenes razonables o mínimos (2). En estos análisis pueden conocerse las áreas de respon- sabilidad donde existen problemas o señalar los aciertos fa- vorables y de esta manera iniciar las investigaciones parti-

---

(2) Debe fijarse un monto a partir del cual se considerará necesario explicar la causa de la variación.

mentos, bien sea para seleccionar la alternativa correctiva más conveniente o hacer justos elogios.

Es conveniente la celebración de juntas para discutir - las variaciones más notables, recomendándose elaborarlas a los cuatro niveles de autoridad y responsabilidad, con el objeto de ejercitar, la autoridad delegada por los ejecutivos.

Si el interprete de los informes encuentra cualquier - indicio de un problema serio para la compañía, deberá solicitar estudios más profundos al respecto.

Estos problemas pueden ser:

- 1) Excesiva o defectuosa capacidad productiva de la - planta.
- 2) Producción inoesteable de algún artículo
- 3) Elevación en los elementos del costo
- 4) El mantenimiento del equipo industrial sea a un alto costo, por encontrarse muy deteriorado.
- 5) Aumentos considerables en las devoluciones sobre - ventas.
- 6) Pérdida de mercado para vender los productos
- 7) Necesidad de solicitar financiamiento
- 8) Pagar excesivos intereses

Con los resultados del estudio el interprete deberá entrevistarse con los responsables de cada una de las áreas pa



ra informarles de los problemas generales de su centro y conocer los puntos de vista, tales como:

- a) La justificación de las variaciones presentadas
- b) La necesidad de corregir algún estandar o presupuesto.
- c) Dudas en cuanto a la preparación de formas.
- d) Como entiende el significado de los reportes de actuación.

Con estos datos se dedicará el tiempo suficiente para conocer los trabajos y problemas de cada centro y así explicarles posteriormente los resultados de su investigación.

#### D) MEDIDAS CORRECTIVAS

De las entrevistas con los responsables de cada centro, son ya tendientes la realización de las acciones correctivas pero al no encontrar las soluciones en estas entrevistas -- pueden hacerse por medio de juntas o como ha sido mencionado anteriormente, a través de la preparación de estudios más profundos.

Una vez que han sido estudiados los resultados, se conocerán las áreas que han trabajado con mejor eficiencia, haciéndose acreedoras a las recompensas o estímulos que se tengan establecidas dentro de la empresa de acuerdo a las poli-

ticas de cada una. De esa manera al analizarse toda la información de cada una de las áreas debe reconocerse e darse crédito al individuo por sus éxitos y reprenderle e aconsejarle por su mala actuación.

El interprete de los informes debe ser justo, claro y razonablemente exacto en su evaluación, deberá reconocer las habilidades del individuo, sus aspiraciones y reacciones y debe tender a estimular la dignidad humana.

Al utilizar el principio del reconocimiento deben tenerse presente las reglas siguientes:

1) Si se trata de dar reconocimiento por algo bien hecho, este debe ser público y notorio para estimular la dignidad del individuo.

2) Si se trata de utilizar una medida de represión debe hacerse en privado para no lastimar dicha dignidad.

Como vimos anteriormente, un individuo que tenga sus responsabilidades bien definidas, amplia autoridad para desempeñar sus actividades, planes y normas debidamente aprobados, objetivos claros y entendidos; espera que se le juzgue por sus actos, con los correspondientes premios y sanciones.

Es necesario tener presente, y no olvidarse de las acciones correctivas, para poder alcanzar los objetivos orga-

nizacionales y poder apreciar la utilidad definitiva que se puede lograr en la Dirección y Administración por áreas de responsabilidad.

Finalmente el resultado dependera de la eficiencia, inteligencia y energía de las medidas con que la Dirección General proceda para corregir las diferencias encontradas para lograr la productividad óptima de la empresa.

## CAPITULO IV

## CONCLUSIONES

El sentimiento inherente de la naturaleza humana, al preocuparse por asegurar medios económicos, que sirvan para atender las posibles necesidades presentes y futuras, han hecho que estas predicciones sean las que desde tiempos atrás hayan permitido crear normas e instituciones de seguros, tales como la denominada "COLLEGIA TENUIORUM", en la que se practicaba ya el ramo del seguro.

En un tiempo, la principal aplicación del seguro de vida fué para el pago de los gastos de fallecimiento (Gastos médicos y Funerales), al paso de los años se han experimentado grandes cambios encontrándose gran cantidad de Instituciones que practican el Seguro de Vida, a través de una amplia diversidad de planes.

El Seguro de Vida en nuestros días ha llegado a ser esencial, debido a que "PROPORCIONA SEGURIDAD" contra los infortunios de la vida, además de ser un elemento indispensable en la estructura económica de los países.

Ahora bien, la Contabilidad por áreas de responsabilidad tiene aplicación en aquellas organizaciones donde exista la descentralización de actividades, lo que quiere decir, que la división del trabajo en funciones áreas y niveles,

tiene como objeto obtener mayor eficiencia en la producción individual de los integrantes de la organización.

La implantación de un sistema de C.A.R. no es complicado, en virtud de que se adapta con gran facilidad a la Contabilidad General y a la Contabilidad de Costos, con el único objeto de reducir los Costos y Gastos, logrando con ello mayores utilidades.

Con C.A.R. se delega responsabilidad a todos los departamentos de la empresa, intenta crear conciencia a las personas responsables de las operaciones, haciendo que intervengan en la formulación de sus objetivos, comparando estos con los resultados obtenidos, explicando las variaciones y forma de corregirlas.

La autoridad y responsabilidad es uno de los más importantes principios en la vida de las grandes empresas y el cumplimiento de este principio contribuye en gran forma a producir importantes beneficios. Un individuo que tenga un cargo bien definido y amplia autoridad para desempeñarlo, debe esperar a que se le juzgue por los resultados de sus actos, con los correspondientes premios y sanciones.

Unida a esta autoridad para la administración, tenemos la responsabilidad de rendir cuentas, este rendimiento de cuentas incorporado a la delegación de facultades viene a

formar la base de la Contabilidad por áreas de responsabilidad y del control presupuestal.

Dentro del sistema de C.A.R. es importante separar los conceptos de Costes y Gastos en controlables y no controlables, con el fin de poder identificar de que partidas se van a responsabilizar los encargados de cada área y de cuales no.

Sin embargo, en los informes es recomendable incluir los gastos no controlables, aún cuando no sean de responsabilidad para el encargado de un área, para que tenga en su mente el costo que le representan dichas partidas a la empresa, sólo que éstos conceptos deberán ir separados en los informes.

Ligado a la necesidad que se tiene de contar con una organización bien definida y la precaución de establecer un organigrama, no sólo con los puestos que existen, sino con la autoridad y responsabilidad que se otorga a cada persona.

De tal guisa que cada quien sepa qué se espera de ellos, si están haciendo bien o mal las cosas. Los gastos y los ingresos deben quedar relacionados con las personas que los controlan y tomar las decisiones correspondientes, por esto resulta imprescindible conocer a fondo la organización de la empresa.

La labor de planeación, de fijar objetivos y establecer

programas de acción tiene un instrumento correlativo en el presupuesto: Porque este cuantifica los planes en términos de unidades monetarias. Por medio del presupuesto se estima cuanto costará llevar a cabo determinada acción y por medio de la planeación financiera cuando se necesitará ese dinero, de donde se obtendrá, cuando y como se ejercera.

Existe una diversidad considerable en la práctica del presupuesto, todas las organizaciones, excepte las más pequeñas, llevan alguna forma de presupuesto, aunque una gran mayoría no llevan un sistema presupuestal completo. Tal sistema deberá consistir de tres tipos de presupuesto: Un presupuesto de operación en el que se incluya la planeación de operaciones para el siguiente período, un presupuesto de capital que muestre la planeación de cambios en activos fijos, y un presupuesto financiero que muestre por anticipado el origen y aplicación de recursos.

Ahora bien, al enunciar a la contabilidad por áreas de responsabilidad, se hace necesario comparar lo que realmente a ocurrido, con las medidas de eficiencia que previamente se hayan establecido, con el objeto de conocer lo que debió suceder en condiciones normales de eficiencia. Son los presupuestos los que combinados con C.A.R. sirven para conocer en que áreas exactamente hay diferencias, estos presupuestos se recomiendan que sea de tipo flexible debido a las ventajas -

que representan y por los cambios que en los planes de la -  
organización se presenten.

Para que la Dirección pueda formular un juicio sobre el  
buen o mal funcionamiento debe aplicarse a los resultados -  
una medida aceptable previamente, es decir, un estandar que  
a sido medido correctamente. Los estandares empleados deben  
haber sido promulgados por la Dirección y deben ser reconoci-  
dos y aceptados por aquellas personas cuya actuación debe -  
ser valuada.

El costo estandar indica lo que debe costar un artículo  
con base en la eficiencia del trabajo normal de una empresa,  
por lo que al comparar el costo histórico con el estandar, -  
las variaciones indican las deficiencias o superaciones per-  
fectamente definidas y analizadas, por lo que resulta ser un  
patrón para medir la eficiencia.

Cabe mencionar, la importancia que el comportamiento hu-  
mano tiene en el proceso de presupuestación, en todos los ní-  
veles de responsabilidad, por que cuando la administración -  
no desea cooperar, la presupuestación viene a ser un obstácu-  
lo más que una ayuda para la eficiencia de las operaciones.  
El éxito en lo que se refiere a la planeación organización y  
control, depende por completo de las acciones y actitudes de  
todas las partes que componen la empresa.



Como se ha mencionado el presupuesto es "Un plan financiero que consiste como su nombre lo indica, en presuponer una serie de factores y situaciones, con mayor o menor detalle, como base para la realización de operaciones futuras y para el control de las mismas".

Lo anterior nos hace pensar que desde el punto de vista de los negocios, es claro que se tenía que crear alguna forma de predecir el futuro, más o menos con exactitud, ya que existía la necesidad de elaborar anticipadamente diversos programas de actuación. Una vez analizados y autorizados los presupuestos por el comité o por el Director se distribuyen por toda la entidad entre quienes son responsables de poner los planes en ejecución.

Como se ha mencionado C.A.R. es una aplicación específica de la contabilidad administrativa, en el cual se deben utilizar la motivación del individuo para estar en espera de lograr los objetivos institucionales. El ser humano, a diferencia de otras especies, tiene capacidad para el pensamiento creativo, esta consciente de si mismo y posee imaginación, las respuestas de cada individuo a las fuerzas y estímulos de su medio ambiente es única, el conjunto de esas respuestas constituye el comportamiento de las personas, por esto la motivación es el proceso por el cual se percibe y persigue un objetivo.

El comportamiento es una meta dirigida en el sentido - que esta condicionada por un intento de satisfacer necesidades o prever la insatisfacción de las mismas. El Sr. Abraham Maslow, ordena las necesidades en una jerarquía de - cinco pasos a escala (semejantes a los cinco niveles de una escalera), desde las fisiologías hasta las de autorrealización, diciendonos que el hombre intenta primero satisfacer - las necesidades fisiológicas y hasta que estas se encuentran razonablemente satisfechas dirige su comportamiento hacia la satisfacción de las necesidades a niveles más altos.

Al poner en práctica el sistema, se hace mención de la - importancia que para C.A.R. tiene el de elaborar un organigrama bien definido, de acuerdo a las necesidades de la - empresa, siendo esto uno de los primeros pasos dentro de la implantación del sistema, ya que de ahí se parte para estructurar el sistema y como su nombre lo indica, necesita fijar responsabilidades a los encargados de cada área.

Los informes de actuación, son el último eslabón dentro del sistema de C.A.R. que tienen como función reflejar la agtuación financiera de los centros responsables de una entidad, comparado con el presupuesto por áreas; sin embargo para que estos informes resulten efectivos, se deben tener presente cuando se elaboran a la persona que va a recibirla, - porque la finalidad del mensaje es influir en las acciones -

de quien lo recibe.

Los objetivos y ventajas de los informes de responsabilidad son de gran variedad, siendo el flujo de la información de tipo piramidal y evaluativo (vertical ascendente).

El cálculo de las variaciones de los costes y gastos controlables, proporcionan una medida básica de la eficiencia o productividad, ya que la medición de la efectividad es una parte importante en el proceso de control y éste sólo se puede ejercer después de que se hayan analizado las variaciones y se hayan obtenido respuesta a las interrogantes planteadas completando con esto el círculo de la retroinformación en el análisis de las variaciones por que se conoce el origen de la desviación y se dirige la atención administrativa hacia el factor, concluyendo en el área de responsabilidad. Sin duda que las técnicas que aquí se han mencionado, si se combinan y aplican convenientemente brindan resultados positivos, sin embargo el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad no puede hacer que una empresa mal organizada funcione con efectividad: El sistema reflejará sólo la organización independientemente de que ésta sea adecuada o ineficiente. El sistema de C.A.R. puede señalar los puntos débiles de la organización: pero no hará más que evidenciarlos; no puede eliminarlos.

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

- 1.- Alberto Block y Ma. Estela Gómez, Contabilidad Presupues-  
tes y Control Interno, Editorial Trillas, México 1977.
- 2.- Burt K. Scanlan, Administración Curso para Nuevos Geren-  
tes, Editorial Limusa.
- 3.- Cristóbal del Río González, Costos II, Facultad de Conta-  
duría y Administración, UNAM, Quinta Impresión, México -  
1977.
- 4.- David Neel Ramírez Padilla, Contabilidad Administrativa,  
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monte-  
rrey (División de Administración y Ciencias Sociales). -  
Monterrey, N.L. 1979.
- 5.- Francisco C. Perea Roman, La Contabilidad por Areas de -  
Responsabilidad (Significación Contemporánea y Humanisti-  
ca), Editorial E.C.A.S.A., Tercera Edición, México 1978.
- 6.- Germain B. Boer, Contabilidad de Costos y su Contribu- -  
ción (Sistema Integrado de Contabilidad Administrativa),  
Editorial Limusa, México 1977.
- 7.- Harold Koontz y Cyril O' Donell, Curso de Administración  
Editorial Mc. Graw Hill, 1977.
- 8.- Héctor Salas González, Control Presupuestal de los Nego-  
cios, Editorial Hesago, 1974.
- 9.- Jhon Dearden, Cost. Accounting and Financial Control - -  
Systems. Ed. Fondo Educativo Interamericano, S. A. 1976.

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

- 10.- Jhon H. Magee, El Seguro de Vida, Editorial Uteha, 1964
- 11.- J. Sergio López Acosta, Importancia de la Contabilidad por áreas de responsabilidad en la Administración de las Empresas, Tesis Profesional, ESCA, I.P.N.
- 12.- Pedro Acevedo Romero, Apuntes de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, E.N.E.P., Cuautitlán, UNAM., 1980.
- 13.- Richard M. Lynch Comptroller, Contabilidad para la Gerencia Planeación y Control, Editorial Continental, México Segunda Edición, 1979.
- 14.- Robert N. Anthony, Management Accounting, Text and Cases. Cuarta Edición, Ed. Uteha, 1978.
- 15.- Ronald M. Copeland y Paul E. Dascher, Fundamentos de Contabilidad Administrativa, Editorial Limusa, México - 1979.
- 16.- Ruben Martínez Campos, La Contabilidad por Areas de Responsabilidad como elemento fundamental, en la elaboración de presupuestos, Tesis Profesional, E.S.C.A., - I.P.N.
- 17.- Salvador Morales Franco, El Seguro de Vida (Teoría y Práctica), Editorial Uteha.
- 18.- Thomas B. Sweeney, El Seguro de Vida como Carrera Profesional, Editorial Continental, S.A., 1958.