



2 Ejm<sup>2</sup>

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

---

---

Facultad de Estudios Superiores  
"CUAUTITLAN"

ORGANIZACION CONTABLE POR AREAS DE  
RESPONSABILIDAD

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE;  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A :  
HUMBERTO ANZALDO NIETO

Director de Tesis: L. C. José Calderón Velázquez



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

# INDICE

<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b>	<b>2</b>
1.1 Origen de la Contabilidad Evolución de la Contabilidad	3
1.2 Las Técnicas de la Contabilidad Moderna.	5
1.3 Origen del Sistema De C.A.R.	13
1.4 Definición de C.A.R.	14
1.5 Importancia de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.	15
<b>CAPITULO II</b>	<b>17</b>
2.1 Organización.	18
2.2 Tipos de Organización.	20
2.3 Funciones y Objetivos de Organización.	37
2.4 Manual de Políticas y Procedimientos.	39
2.5 Catálogo de Cuentas.	46
<b>CAPITULO III</b>	<b>50</b>
3.1 Planeación de Objetivos.	51
3.2 Los Presupuestos.	57

3.3	Autoridad y Responsabilidad Presupuestal.	67
3.4	Control Presupuestal.	73
CAPITULO IV		78
4.1	Implantación Del Sistema. Requisitos o Elementos Necesarios.	79
4.2	Organización de Funciones.	80
4.3	Determinación de Areas de Responsabilidad.	87
4.4	Planeación Presupuestal.	89
4.5	Catálogo de Cuentas.	98
4.6	Diseño de Formatos.	104
4.7	Política Motivacional.	113
4.8	Control Interno.	119
CAPITULO V		121
5.1	Características Básicas.	122
5.2	Ventajas del Sistema de C.A.R.	124
5.3	Importancia Actual.	126
CONCLUSIONES.		128
BIBLIOGRAFIA.		130

## INTRODUCCION

Uno de los motivos por lo que elegí el tema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad para la elaboración de la presente tesis en que la intención es conocer más y profundizar sobre este tema que es importante en la preparación del Licenciado en Contaduría, ya que está tomando auge dentro de las empresas actualmente.

Al referirme a la C.A.R., quiero mencionar otras técnicas como el control presupuestal, la organización, la motivación humana, que van íntimamente ligadas a la C.A.R.

En el presente trabajo hablaremos como se inició la contabilidad hasta la actualidad, dentro de esa evolución, extraemos cuando se originó la C.A.R. y donde se utilizó por primera vez y seguimos su trayectoria hasta la época actual.

También veremos como la organización en combinación con C. A. R. define los puestos en cuanto a funciones, autoridad y responsabilidad sacando a relucir responsabilidades ocultas y quedando bien establecidos los niveles en el organigrama.

El control presupuestal es imprescindible en la C.A.R. puesto que, como se expondrá más adelante, nos auxiliará para saber como estamos actuando respecto a las metas que se tienen trazadas.

Estos dos puntos anteriores nos proporcionarán una visión y control más directo de las responsabilidades, funciones y resultados del área en que cada directivo es responsable en cuanto a sus operaciones.

Dentro de una C. A. R., es necesaria la motivación humana, pues al estar organizada la empresa por áreas de responsabilidad, el factor humano queda más identificado y para su mejor rendimiento se le debe motivar en este trabajo veremos los resultados que arroja una C.A.R. con y sin motivación.

Y para concluir se mencionará, como se implanta un sistema de C. A. R. los consecuentes cambios en el registro contable, catálogo de cuentas, necesidades de Políticas, Manuales de Procedimientos, etc.

Siendo esta una manera de ejercer una buena administración y control científicas sobre la empresa con sus consecuentes beneficios, además hacer resaltar la importancia que tiene un Licenciado en Contaduría en un sistema de C. A. R.

- I.1    ORIGEN DE LA CONTABILIDAD.  
EVOLUCION DE LA CONTABILIDAD.**
  
- I.2    LAS TECNICAS DE LA CONTABILIDAD MODERNA.**
  - A.    El Control Presupuestal.**
  - B.    Los Costos Estandar.**
  - C.    Contabilidad por Areas de Responsabilidad.**
  - D.    El Control Interno.**
  - E.    Puntos de Equilibrio.**
  
- I.3    ORIGEN DEL SISTEMA DE C.A.R.**
  
- I.4    DEFINICION DE C.A.R.**
  
- I.5    IMPORTANCIA DE CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.**

## I.1 ORIGEN DE LA CONTABILIDAD

A medida que el hombre se fué multiplicando y creciendo, se agrupó en tribus de familias y así continuó hasta formar las naciones. El hombre que aprovechaba su tiempo adecuadamente en producir, fué progresando y obteniendo propiedades cada vez más cuantiosas. El hombre que no sabía o no podía aprovechar su tiempo, fué quedándose rezagado del progreso y tuvo que ser relegado a la miseria. Del primer tipo de hombre, se formó el propietario o patrón; del segundo tipo, se formaron dos grupos: El peón que trabajaba a base de jornal con el patrón y el ladrón que, envidioso del progreso del patrón, trataba de disminuir las propiedades de éste, robando. Más adelante esto había de formar el nivel de clases tal como se conoce actualmente.

Cuando el patrón se dió cuenta de que sus propiedades podrían disminuir, ya no sólo por acción del tiempo mismo o sus elementos, sino por el pillaje, decidió contar sus propiedades y llevar un registro de ellas.

Y aún más, al hacerse las tribus naciones, y dando cuenta de que el trueque traía problemas complicables, y que al formarse los gobiernos debería dar parte a éstos de sus propiedades, se creó la moneda y descubrió los números.

Una vez creada la moneda y descubierto los números, el hombre simplificó enormemente el registro de sus propiedades, pues el valor o el número de éstas podía representarlas en monedas o en números y fué así como la contabilidad nació de la práctica, es decir, nació empírica, porque las reglas vienen siempre después de los comienzos; así, más tarde surgió la inevitable necesidad de enunciar sus primeras verdades. Esos inicios basados únicamente en la práctica, no dejan de ser significativos, pues revelan que los hombres han visto en el registro, clasificación y resumen de las transacciones, una guía de su vida económica, ésta representada tal vez por simples marcas en árboles y cuevas relativas y trueque de pieles y otros efectos. En épocas posteriores, los fenicios, los babilonios y los egipcios, han tenido que llevar exacta cuenta de las mercaderías vendidas. Por su parte, los filósofos y artistas tuvieron, en su esplendorosa Grecia, no sólo una gran cultura, sino también un mercado universal del comercio y del crédito. De los romanos se sabe que obligaban a sus banqueros a llevar, por ley, cuenta de las operaciones comerciales.



Por esos tiempos, 1494, en Venecia, Fray Luca Pacioli escribe sobre la partida doble, consignándose así el primer adelanto en serio de la contabilidad; recién entonces surge en Génova la Teneduría de Libros por Partida Doble, que en México se difunde hasta 1905.

## EVOLUCION DE LA CONTABILIDAD

**Evolución.-** Naturalmente al principio era sencillo llevar los registros, pero el propio progreso y el desarrollo de los tiempos, motivaron que él solo no se bastara para llevar los registros y reunió el tiempo de otros para llevarlos, por lo que la contabilidad tuvo que evolucionar al parejo del mundo de los negocios; dicha evolución de todos los procedimientos de contabilidad, se inició en los Estados Unidos, país de gran progreso industrial, a fines del siglo XIX y en esta primera mitad del siglo XX, es cuando más adelantos se han logrado, tanto por lo que hace a la filosofía de cuentas, como a procedimientos de registro, en los cuales se tiene el auxilio de máquinas, pudiéndose juzgar de los adelantos por la gran cantidad de literatura contable escrita en Norteamérica, de la cual se han hecho en los demás países, traducciones o adaptaciones, pero sin llegar a modificaciones fundamentales o de importancia.

Muchos de sus progresos están relacionados; ya sea directa o indirectamente, al medio económico siempre cambiante y al uso cada vez mayor de instrumentos matemáticos por parte de los contadores; por lo que es importante mencionar que la Economía y las matemáticas son auxiliares a la contabilidad en su evolución.

**Contabilidad y Economía.-** La contabilidad en la actualidad se está desarrollando rápidamente en el área de la metodología estadística; en consecuencia, el contador penetra en campos propios del dominio de los economistas.

Al mismo tiempo, en muchas áreas de la investigación económica, el economista debe trabajar con datos que sólo el contador puede suministrar.

**Contabilidad y Matemáticas.-** Los continuos avances de la ciencia, los descubrimientos secretos de la naturaleza, las operaciones de los negocios en su diversidad, están fundamentados en su totalidad en los avances de las matemáticas. Así la contabilidad trabaja en su mundo matemático.

## **I.2 LAS TECNICAS DE LA CONTABILIDAD MODERNA**

Las técnicas de la contabilidad moderna están tomando gran importancia en el desarrollo empresarial, puesto que al utilizarlas y combinarlas eficientemente, darán como resultado el conocer, controlar y mejorar las operaciones de la empresa donde sean aplicadas, además de auxiliar a su administración en el logro de objetivos y toma de decisiones, mejorando la marcha de las mismas.

Estas técnicas son:

- A El Control Presupuestal.
- B Los Costos Estandar.
- C Contabilidad por Areas de Responsabilidad.
- D Control Interno.
- E Punto de equilibrio.

### **A. El Control Presupuestal.**

En el mundo actual en el que nos desarrollamos, constantemente surgen cambios que son consecuencia de el progreso, uno de éstos, es la técnica del Control Presupuestal, la cual se expondrá a continuación:

La técnica del Control Presupuestal, es el conjunto de procedimientos y recursos que, usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar, por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo.

Con esta definición, el Control Presupuestal queda situado dentro de la teoría general de la administración ya que, de una manera general, se puede decir que los presupuestos toman parte de todas las etapas diversas y en todas puede ser usado con bastante éxito.

La utilidad e importancia del Control Presupuestal se puede medir en relación a las ventajas que presenta.

A continuación se mencionan las más importantes:

1. Permite relacionar las actividades del negocio con la tendencia del mercado, con esto se facilita el tomar decisiones oportunas en cuanto al rumbo que deben seguir.
2. Con los presupuestos se puede medir la eficiencia de todos los departamentos, no sólo desde el punto de vista material, sino también la condición humana del personal.
3. El establecer controles para cada paso del proceso de producción, reducir los desperdicios, además de corregir las deficiencias antes de que las pérdidas por este concepto sean excesivas.
4. La productividad de la función financiera se ve incrementada, puesto que dirige el uso del capital por los canales de mayor utilidad.
5. Cuando se está planeando, surgen a luz las debilidades entre los planes de un departamento y los demás, lo que hace factible modificarlas ajustándolos a las realidades existentes, o bien, cambiar las condiciones reinantes para que puedan realizarse los planes trazados.

Para que el Control Presupuestal tenga éxito, se requiere que en su formulación se tomen en cuenta diversos aspectos, tales como:

- a). Representen en sí la política general adoptada por la Dirección de la Empresa.
- b). Que en su formulación intervenga todo el personal que va a tener responsabilidad del cumplimiento de ese presupuesto.
- c). Sin dejar de ser ambiciosos, deben estar apegados a la realidad de acuerdo a la capacidad de la empresa.
- d). Tener flexibilidad a fin de poder adaptarse a situaciones cambiantes.

Como podrá observarse, el presupuesto representa a una guía indispensable para la administración. La atención de las funciones y empleados a cargo de las áreas de responsabilidad, se enfocarán entonces hacia las diferencias que surjan entre lo planeado y lo real, se analizarán las diferencias significativas, ya que éstas serán las que afecten en mayor grado los planes y resultados establecidos previamente.

## **B. Los Costos Estandar.**

La palabra costo, desde el punto de vista de la contabilidad, no puede definirse concretamente por lo que es muy importante hacer resaltar la diferencia que existe entre la palabra costos y sistemas de costos.

**Costo.-** El costo se puede decir que se refiere a las erogaciones o desembolsos hechos para adquirir bienes o servicios. Estos desembolsos deben clasificarse o agruparse de modo que puedan servir más adecuadamente a las necesidades de quienes se proponen utilizarlas. Así, por ejemplo, los agrupamientos pueden hacerse por funciones, tales como las actividades de fabricación o distribución o por la naturaleza de los gastos, es decir: Materiales, mano de obra, rentas, etc.; o bien, pueden cambiarse, con objeto de obtener los costos por procesos de fabricación o unidad de producción.

**Sistema de costos.-** Es el registro sistemático de todas las transacciones financieras, expresadas en su relación con los factores funcionales de la producción, la distribución y la administración, e interpretadas en forma adecuada para determinar el costo de llevar al cabo una función dada.

**El costo de un producto.-** Es aquél que representa todas las operaciones realizadas desde la adquisición de la materia prima, hasta su transformación en artículo de consumo o de servicio, integrado por tres elementos tradicionales que son:

**Materia Prima.**

**Mano de Obra.**

**Gastos Indirectos.**

**Materia Prima.-** Es aquella que interviene directamente en la producción y que se identifica o relaciona con el producto y que va a ser transformada para convertirse en un artículo terminado.

**Mano de Obra.-** Es remuneración del esfuerzo humano necesario para la transformación de la materia prima.

**Gastos de Fabricación o Gastos Indirectos.-** Es el tercer elemento, es un conjunto complejo de conceptos heterogéneos, cuya única característica común es el hecho de ser indirectos respecto a los productos elaborados, por su falta de identificación con ellos.

**Los Costos Estandar.-** Los estándares del costo proporcionan las normas para la fabricación de los productos, los métodos y los procedimientos que deben seguirse en ella, en igual forma establecen una guía para el análisis de las variaciones en función de las causas que la originaron.

A través de los análisis y comparaciones con los estándares de producción, es posible fijar las capacidades normales de la fábrica y obtener una base uniforme de comparación de los elementos del costo. Además, serán la norma fundamental para el establecimiento del precio de venta y de los objetivos definidos para todos los departamentos.

Los estándares del costo son la base para la planeación anticipada de las utilidades de la empresa. Por consiguiente su fijación es medular para llevar a cabo esta planeación.

### **C. Contabilidad por Areas de Responsabilidad.**

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es el sistema de registrar, clasificar y sumarizar de una manera significativa y en términos monetarios, las transacciones y acontecimientos incurridos, clasificándolos por responsabilidades, esto es, presentados de acuerdo al departamento o funcionario clave que tuvo la facultad de lograr o no esos ingresos o gastos.

Contabilidad por Areas de Responsabilidad es un programa que coordina la información contable y presupuestal, analiza a cada uno de los diferentes niveles de operación marcados por la organización de una empresa, con objeto de medir los resultados obtenidos y fijar las responsabilidades en cada uno de los niveles.

La contabilidad por Areas de Responsabilidad, debe considerar los siguientes elementos para su desarrollo:

- a). Una organización que defina claramente los diferentes niveles de operación, sus funciones y responsabilidades.
- b). Un sistema de control presupuestal, lo suficientemente flexible para poder ser ajustado a la realidad de las operaciones de las empresas.
- c). Un sistema contable que permita determinar los ingresos y costos controlables para cada área responsable según la organización.
- d). Una coordinación total entre el sistema contable y presupuestal.
- e). Una información adecuada para poder determinar responsabilidades sobre el resultado.

#### **D. El Control Interno.**

Es frecuente encontrar la confusión de que el término "Control Interno", es análogo al de "Auditoría Interna", lo que es un error, ya que Control Interno es un sistema de coordinación de las actividades y operaciones de una empresa, delineando responsabilidades y verificando automáticamente dichas operaciones, evitando la duplicación de trabajo. Auditoría Interna, es la técnica especializada en verificar el funcionamiento de la empresa desde todos los ángulos posibles; así como también verificar el Control Interno, su eficacia y funcionalidad, por lo que algunos tratadistas de la materia advierten una diferencia entre ambos, admitiendo, en términos generales, que ellos se complementan.

A continuación se mencionarán algunas definiciones de Control Interno:

1.- George E. Bennett. "Un sistema de Control Interno, puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado llevando a cabo sus labores en una forma independiente, comprueba el trabajo de otro empleado, hasta determinado punto que pueda involucrar la imposibilidad de fraude".

2.- C.P. Joaquín Gómez Martín. "El Control Interno consta en un plan de coordinación entre la Contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa presente".

Como se puede observar, existen puntos de coordinación en estas funciones, las cuales giran en torno a los siguientes conceptos principales:

- a). Distribución apropiada de funciones, que permite coordinación y comprobación de labores en forma independiente.
- b). Sistema y procedimientos contables, debidamente coordinados con las funciones, integrando un conjunto.
- c). Eficiencia en las operaciones.
- d). Adhesión a la política administrativa presente.
- e). Información segura y protección adecuada de los bienes de la empresa.

Su aplicación del Control Interno, en todos los campos de la empresa, sirve para corregir a tiempo e informa cualquier desviación que perjudique los planes trazados.

En términos generales, puede señalarse que el Control Interno debe dirigirse al análisis de los siguientes aspectos:

- a). Verificar las actividades de la empresa que desarrollen dentro de las normas establecidas.

- b). Controlar el cumplimiento de los planes trazados y analizar los desvíos.
- c). Prevenir y localizar errores.
- d). Prevenir y descubrir fraudes y malversaciones.
- e). Determinar la realidad de la situación patrimonial y financiera de una empresa, para conocimiento de sus propietarios, directores, funcionarios, inversionistas y público en general.

### **E. Punto de Equilibrio.**

En las empresas ya no se puede dejar que las cosas sucedan o esperar hasta el siguiente período para conocer los resultados obtenidos, mediante la aplicación de la fórmula del Punto de Equilibrio es posible determinar anticipadamente las probables utilidades que a la vez servirán de base para la planeación, control y coordinación de actividades encaminadas a obtenerlas.

La gráfica del Punto de Equilibrio es una ayuda valiosa en la preparación de los presupuestos, ya que analiza las experiencias pasadas y forma parte del proyecto de los hechos y elementos para exponer el efecto que tendrán las operaciones futuras, ésta mostrará el punto o zona en donde los ingresos y gastos se balancean y dónde se exceden los ingresos a los gastos, es decir, en dónde cesan las pérdidas y empiezan a realizarse las utilidades. Además, dicha gráfica "Revela las características económicas corrientes de un negocio señalando la relación potencial entre las utilidades y las ventas, dando los medios adecuados para que la administración tenga un control científico de las operaciones."

El Punto de Equilibrio es esencialmente aquel nivel de operaciones en el cual los ingresos son iguales en importe a sus correspondientes costos y gastos. Es el volumen mínimo de ventas que debe lograrse para empezar a obtener utilidades, también se le conoce como volumen de ventas en que un negocio no obtiene ni utilidades ni pérdidas.



La fórmula para la obtención del Punto de Equilibrio es la siguiente:

$$X = \frac{F}{1 - \frac{V}{S}}$$

X = Punto de Equilibrio

F = Costos Fijos.

V = Costos Variables.

S = Volumen actual de ventas.

Existen otras aplicaciones que se le dan al Punto de Equilibrio y éstas son:

1. Para conocer los probables efectos que producirá un proyecto de ampliación o reducción en la capacidad de operaciones de la empresa sobre las ventas, costos y utilidades.
2. Para estudiar la contribución de los artículos principales en la utilidad o pérdida de la empresa.
3. Cálculo de los probables costos y unidades a diferentes niveles de producción y ventas.
4. Determinación de las ventas que es necesario efectuar para obtener la utilidad que se pretenda, ya sea en razón a los ingresos o al capital invertido.
5. Determinación de los efectos de modificaciones en los costos en relación con las ventas.
6. Y, en general, para estudiar eficientemente los efectos que pueden tener en las utilidades los cambios en las circunstancias en que está operando la empresa, como un aumento o una reducción en los precios, en los costos, la introducción de una nueva línea de producción o reducción de las existentes, la modernización del equipo, etc.

### **I.3 ORIGEN DEL SISTEMA DE C.A.R.**

Acorde a la evolución de los negocios, la contabilidad ha venido progresando a fin de poder informar lo más oportuno y eficientemente de la situación financiera de las empresas, gran parte de lo que ahora se conoce como contabilidad, se ha desarrollado desde fines del siglo XIX y en la primera mitad del siglo XX, en lo que se refiere a sistemas como a procedimientos y métodos de registro mecánicos y electrónicos.

Así mismo, de su nacimiento hasta los años recientes, el desarrollo y difusión de esta técnica contable de información y control han sido sumamente amplias, su origen se encuentra íntimamente ligado en las empresas de servicio público, de Energía Eléctrica de los Estados Unidos, en 1946 aparecieron los primeros artículos sobre este tema y desde entonces tomó arraigo en todo tipo de empresas en donde ha aumentado su aplicación, lo que ha ocasionado que las empresas tengan que estar cambiando constantemente su estructura, ya sea en el campo financiero como en el campo social y administrativo para estar actualizadas.

Pero es en realidad a partir de los años cuarenta, cuando tiene su inicio y evolución la C.A.R., y es tal el éxito logrado por el sistema, que en forma rápida se conoce y se adapta.

Se hace evidente para los empresarios, que con su implantación obtiene, no sólo una información histórica de sus operaciones, sino una verdadera herramienta de mejoramiento en su administración, que viene a desplazar la idea tan arraigada, de que la contabilidad era un mal necesario, que exclusivamente le presentaba la situación financiera de la empresa a una fecha determinada para fines fiscales de información a terceros, convirtiéndose en un elemento dinámico, muy prometedor que va junto al progreso requerido, así mismo de su nacimiento hasta los años recientes el desarrollo y difusión y control han sido sumamente amplios.

La aceptación y adaptación del sistema de C.A.R., se debe principalmente a tres factores:

- a). El reto que se planteó a la profesión contable de proporcionar información veraz, oportuna y periódica a la administración para la toma de decisiones, misma que la contabilidad tradicional tiene fuera de su alcance por dedicarse únicamente al registro de las operaciones.
- b). El nacimiento de los procesos de integración y centralización de datos por medio de máquinas electrónicas, ha sido difícil ya que la gran potencialidad de manipulación de estos sistemas nos brinda la oportunidad de utilizar en forma completa los datos contables que vienen a dar el ímpetu definitivo en la aplicación de la C.A.R.
- c). Las indiscutibles ventajas que trae la administración de la empresa que la adopta, por ejemplo:

Ayuda a identificar las operaciones con los ejecutivos responsables de las mismas. Utiliza medidas de comparación, generalmente presupuestos y costos estándar, para medir los resultados obtenidos.

La información que tradicionalmente se turnaba al Director de la Empresa y a otros altos ejecutivos, ahora se lleva, debidamente seleccionada, a todas las áreas involucradas y para las cuales existe la responsabilidad de supervisión.

#### I.4 DEFINICION DE C.A.R.

Para poder dar una acepción adecuada de lo que representa este sistema, es necesario resaltar varios aspectos de interés actual y permanente dentro de las empresas.

- a). Su preocupación por mantener un ritmo acelerado de progreso.
- b). La necesidad de planear y, consecuentemente, comprobar cada vez más las operaciones.
- c). El poder desligar a sus directivos del detalle de las operaciones del negocio, a fin de que de su capacidad y entusiasmo se vea canalizado a planear actividades de mayor importancia.

- d). Lograr los resultados óptimos mediante la combinación de recursos tanto humanos como de materiales de que dispone para ayudar a la administración y lograr los objetivos que se desean.

De acuerdo a los antecedentes expuestos se puede dar la siguiente definición:

La contabilidad por áreas de responsabilidad es el conjunto de procedimientos tendientes a recopilar, clasificar y sumarizar los ingresos, gastos y demás información derivada de las operaciones de una empresa, obteniendo al comparar resultados contra lo planeado, las desviaciones, identificar a los funcionarios responsables que las originaron, permitiendo con esto, tomar las medidas correctivas que aseguren el logro de las políticas establecidas.

## **1.5 IMPORTANCIA DE CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**

El mundo moderno de los negocios se encuentra sujeto a una evolución continua, el crecimiento incesante de las empresas que ha traído como consecuencia la necesidad para la administración de llevar a cabo la fijación de políticas, la delegación de funciones y autoridad requerida para su ejecución, la planeación de las operaciones, control y desarrollo, además de la utilización de diversas técnicas y herramientas al servicio de la administración para el mayor logro de sus objetivos.

Por lo que considero que su importancia radica en el interés que ha despertado en las empresas que se enfrentan a problemas de operación de varios niveles, por el acercamiento de la contabilidad a la administración, y por ser un instrumento útil para el control de costos y gastos, además de proporcionar los elementos de juicio e información para la toma de decisiones. Entre lo más importante que se obtiene al adoptar un sistema de C.A.R. en las empresas, tenemos lo siguiente:

1. Permite el control de operaciones, costos y gastos más eficientes, ya que éste se realiza desde su origen y mediante la asignación de la responsabilidad apropiada sobre lo mismo a cada persona relacionada con el incurrimento de éstos, en los diferentes niveles administrativos de una organización.
2. Las acciones correctivas son más efectivas, pues no sólo se conoce el concepto de variación, sino una explicación de las causas, localización y responsable directo de la misma.
3. Logra integrar adecuadamente la contabilidad general, la contabilidad de costos, presupuestos de operación, la estructura de la organización y la fijación de responsabilidades a los diferentes niveles de la organización, obteniendo con esto mejor control y una valiosa gama de técnicas contables normalmente aisladas bajo este nuevo enfoque son más útiles y productivas a la administración.
4. Permite medir la eficacia de operación de cada área y estimula al personal independientemente de su categoría a sentirse más vinculado con la empresa, despertándole una conciencia de perfeccionamiento al conocer de antemano hacia dónde va y al estar paulatinamente informado del desarrollo efectuado de sus éxitos y fracasos; así como nos permite hacer destacar el resultado parcial de las operaciones según el funcionario que responde de ellas, provocando estímulos de creciente productividad constituyéndose en una arma formidable para hacer saber a nuestros colaboradores por qué gana menos y cómo podría ganar más.
5. Se logra dar una nueva dimensión y eficacia a los presupuestos ya que quien ha de respetar el presupuesto ha de ser el mismo que: Ha intervenido en su formulación y aprobado expresamente sus detalles; debe responder por los costos y gastos bajo su control, los cuales vía presupuestado se comprometió a realizar como máximo para la ejecución de sus actividades y por sus variaciones ente lo planeado y lo real.
6. Facilita la administración por excepción ya que para los ejecutivos lo realmente significativo son las variaciones importantes y las causas que las motivaron, conociendo éstas, ayudarán a determinar las acciones correctivas.
7. Se obtiene un máximo de aprovechamiento de la contabilidad y del personal ya que con la creación de las áreas de responsabilidad, dentro de su nivel correspondiente, se integra en forma simultánea un cuerpo o un equipo administrativo que incluye desde el gerente hasta el personal supervisor de planta.

**2.1 ORGANIZACION.**

- A) Concepto.
- B) Necesidad de la Organización.

**2.2 TIPOS DE ORGANIZACION.**

- A) Clasificación.
- B) Fijación de Niveles.
- C) Asignación de Autoridad y Responsabilidad.
- D) Integración de Diagramas de Organización.

**2.3 FUNCIONES Y OBJETIVOS DE ORGANIZACION.**

- A) Funciones.
- B) Objetivos.

**2.4 MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.**

- A) Qué es un manual.
- B) Políticas.
- C) Procedimientos.
- D) Clasificación de los Tipos de Manuales.
- E) Manual de Políticas y Procedimientos.

**2.5 CATALOGO DE CUENTAS.**

- A) Concepto.
- B) Integración.
- C) Objetivos.

## 2.1 ORGANIZACION

La organización se encuentra presente en todo. Ya que hasta la naturaleza misma está organizada, es un elemento necesario e indispensable en la vida social del hombre. En la organización, todo se somete a un orden y coordinación de las actividades realizadas por sus componentes para aprovecharlas al máximo y que no se interfieran unas con otras; por lo que, al hablar de ella, debemos pensar en un sistema que nos permita estudiar objetivamente todas las operaciones y correlacionar las funciones necesarias para determinar el tipo de estructura sobre la cual va a funcionar la empresa.

### 2.1 A) Concepto

En cuanto a su acepción común, se puede decir que existe una gran variedad de definiciones según el punto de vista de cada autor.

A continuación se mencionan algunas de ellas:

Ralph Aurner Davis: "Organización es la función de crear o proporcionar las Condiciones Básicas y las relaciones que son pre-requisitos imprescindibles para una ejecución económica y eficiente del plan."

Agustín Reyes Ponce: "La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados."

Kroontz y O'Donnell: "Organización es el establecimiento de una estructura calculada de funciones a través de la determinación y numeración de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa."

Isaac Guzmán Valdivia: "Por organización se entiende la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa, con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue."

George R. Terry: "El establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, personas y lugares de trabajo seleccionados, para que el grupo trabaje unido en forma eficiente."

Como se puede ver, los puntos comunes que tocan los autores de las anteriores definiciones son:

- a). Coordinación de actividades.
- b). Logro de objetivos.
- c). Lograr la eficiencia de los elementos materiales y humanos.

## **2.1 B) Necesidad de la Organización.**

La organización es esencial en la vida social, política y cultural del hombre; por lo que dentro de una empresa es necesaria, por ser el arreglo de las funciones que se estiman necesarias, para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

La organización es esencialmente necesaria por ser lo que va a estructurar la empresa, cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades, va a cuidar a funciones, niveles o actividades que están por estructurarse, ve al futuro, inmediato o remoto.

La organización constituye el dato final en concreto de cómo y quién va a hacer cada cosa.



## 2.2 TIPOS DE ORGANIZACION

Al hablar de organización, debemos pensar en un sistema que nos permita estudiar objetivamente todas las operaciones y correlacionar las funciones necesarias para determinar el tipo de estructura sobre la cual va a funcionar nuestra empresa. Esto es, las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización y se implementan con los análisis de puestos.

Existe una clasificación de los tipos de organización de la cual se desprenden tres sistemas fundamentales que a continuación se mencionan.

### 2.2 A) Clasificación.

Los tipos de organización más usuales son los siguientes:

**Lineal o Militar.-** Consiste en la forma de estructura más sencilla. Se delega autoridad en forma de línea recta, desde el primer nivel hasta el último, recibiendo el subordinado órdenes de un solo jefe.

**Funcional.-** La autoridad y la responsabilidad se delega a un mismo nivel, creando centros especializados de cada función de la empresa, con autoridad sobre todos los demás empleados y trabajadores de la misma en cuanto a su especialización correspondiente.

La objeción que se hace a este tipo de organización es que debido a que la autoridad se ejerce por funciones especializadas, se pierden las líneas de autoridad y responsabilidad tan claramente definidas en el tipo anterior, trayendo esto como consecuencia, el que existan fricciones entre los jefes y empleados de la empresa, ya que se puede dar el caso de que un empleado u obrero llegue a tener tantos jefes de acuerdo con las divisiones del trabajo que tenga que ejecutar, existiendo divergencias de opiniones entre los mismos, aún cuando éstos sean especializados en su función.

**Lineal-Funcional.-** Este tipo de organización es una combinación de las dos anteriores, se crea autoridad y responsabilidad de línea para cada función de la empresa y se recibe asesoramiento de los departamentos especializados en cada función.

El asesoramiento es una función de servicio independiente de los jefes y subordinados, organizados de acuerdo con un tipo de organización lineal.

Cada sección o división funcional tiene un jefe que debe actuar de acuerdo con las decisiones que tomen los departamentos especializados, conservando siempre una cierta autonomía de su departamento o sección.

Por lo general, las empresas de menor magnitud están organizadas bajo el tipo lineal y a medida que van desarrollándose, van adquiriendo el tipo lineal funcional en el que la contabilidad por áreas de responsabilidad obtiene sus mayores beneficios.

## **2.2 B) Fijación de Niveles.**

Para obtener un buen resultado de la contabilidad, es necesario delimitar lo más claramente posible, la autoridad y responsabilidad que dentro del cuerpo social de la empresa tengan cada una de las personas que lo ameriten, por medio de la formulación de un organigrama, debiéndose tomar en cuenta lo siguiente:

- a). Determinar el tipo de organización más conveniente.

De acuerdo con los tres tipos de organización anteriormente señalados, se deberá estudiar cada uno de ellos desde el punto de vista de las funciones que efectúa la compañía y del desarrollo que ésta tenga, para así poder determinar el tipo de organización que más convenga.

El más conveniente, considero, en la implantación de un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, es el tipo lineal funcional en virtud de que este tipo de organización tiende a la descentralización, de funciones y de operaciones, y es aquí donde se puede aplicar el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, puesto que se pueden fijar autoridades y responsabilidades por cada función y operaciones de la empresa.

- b). Establecer el número de departamentos, secciones, etc., necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

Para esto se deberá hacer un estudio de las operaciones que va a efectuar o está efectuando la empresa, a fin de que se distribuyan los trabajos y que no haya un control demasiado estricto que se convierta en incosteable para la empresa, debido al número excesivo de departamentos en que se tengan que efectuar erogaciones.

También se deberá tener en cuenta que no se limite mucho el número de departamentos, saturándolos de trabajo a tal grado que sea imposible obtener un buen rendimiento en el desempeño de sus labores.

- c). Determinar los diferentes niveles de que constará la organización.

Se ha considerado que para la implantación de un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, lo costeable y práctico es fijar niveles principales de autoridad y responsabilidad.

En el primer nivel, se localizará al Director o Gerente General que es el responsable principal del resultado de las operaciones de la empresa.

En el segundo nivel, se pueden localizar las diferentes direcciones que, tradicionalmente, son Dirección de Ventas; Producción, Finanzas, Relaciones Industriales y Abastecimientos.

El tercer nivel, estará constituido por los Gerentes de Departamento. Tomando como ejemplo la Dirección de Finanzas, se puede encontrar la Gerencia de Contabilidad, la Gerencia de Auditoría Interna, Tesorería, etc.

El cuarto nivel, estará constituido por Jefes de Sección o Supervisores, que tengan a su cargo el control de varias personas.

## **2.2 C) Asignación de Autoridad y Responsabilidad.**

Es muy importante asignar la autoridad y responsabilidad que tienen los encargados de cada Dirección, Gerencia, Sección, etc., así como las relaciones que puedan tener con otras personas de su mismo nivel jerárquico.

Para poder llevar a cabo esta asignación, es importante conocer el concepto de autoridad y responsabilidad para poder ejercerla adecuadamente.

### **Concepto de Autoridad.**

Para que un individuo pueda asegurar el predominio de sus propósitos en el ejercicio de sus funciones, debe gozar del derecho de mandar y del poder hacerse obedecer; a este derecho y a este poder se les conoce comúnmente con el nombre de autoridad (Henry Fayol).

La capacidad de un individuo está, en su mayor parte, determinada por la adquisición de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones; y, para que éste pueda tomar cualquier acción, debe conocer sus responsabilidades, recibiendo la correspondiente delegación de autoridad para la máxima explotación de sus funciones. Esta asignación de responsabilidad y la delegación de autoridad, es de vital trascendencia en el sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad ya que cualquier falla haría que se mermara la eficacia de sus funciones de todo el sistema.

## **Asignación de Autoridad.**

Lo esencial en un jefe, es la autoridad que ejerce y por lo mismo, esta autoridad debe precisarse con el mayor cuidado posible.

Después de algunas normas generales sobre la forma en que se entiende asignada la autoridad (si es por departamento, por funciones, por niveles, por materias, etc.), se fijarán los límites de dicha autoridad, o sea, aquéllos casos en los que el ejecutivo careca de facultades para decidir.

Estos límites pueden ser por tiempo, por monto de dinero, por políticas, por funciones administrativas, etc.

Para asignar la autoridad se cuidará también de precisar su tipo: Puede tratarse, en efecto, de autoridad:

**Formal:** O sea, aquélla que directamente le es comunicada a un jefe para que a su vez la delegue o la ejerza sobre otras personas. Se señalará también si esta autoridad formal es lineal, o sea, aquélla que él sólo ejerce sobre un grupo determinado, o bien funcional, es decir que sobre un mismo grupo tendrán autoridad otros jefes para determinadas funciones.

**Técnica:** Es decir, aquélla que es propia de los organismos "staff", los que por su propia naturaleza sólo imponen sus decisiones a través de la línea de autoridad formal y con el consentimiento de ésta, a base de convencimiento.

**Operativa:** O sea, la que no se ejerce sobre personas, sino solamente sobre actos propios, casi siempre de carácter técnico, en los que se debe decidir sobre lo que se va a hacer.

Se precisará también qué parte, dentro de la autoridad que se ejerce, corresponde a lo que debe hacerse, en qué parte se ha de determinar, cómo debe hacerse y qué parte corresponde a ver que se haga.

Ayudará también para precisar la autoridad, determinar los campos en que se ejerza.

### **Concepto de Responsabilidad.**

A continuación se presentan algunos conceptos:

**Responsabilidad:** Es la obligación moral que impulsa al cumplimiento de un deber. Obligación de reparar o satisfacer la consecuencia de una culpa o delito. En sentido amplio, cualquier obligación.

#### **Responsabilidad**

**Ilimitada:** Es aquella por la cual los socios de una empresa responden de las obligaciones sociales aún con el patrimonio particular de cada uno de ellos.

#### **Responsabilidad**

**Limitada:** Es aquella por la cual los socios de una empresa responden de las obligaciones sociales solamente hasta el importe de sus aportaciones.

#### **Responsabilidad**

**Objetiva:** Es aquella que se deriva de un objeto, independientemente de quien sea su dueño. Ej.: El impuesto sobre tenencia de automóviles es de responsabilidad objetiva ya que debe pagarlo, en principio, su dueño; pero, si éste lo vende sin haber cubierto tal impuesto, el nuevo dueño adquiere el vehículo junto con la responsabilidad de cubrir los impuestos omitidos derivados del objeto (vehículo) que compró.

## **Responsabilidad**

### **Solidaria:**

Es aquélla por la cual cualquiera de los socios de una empresa debe responder a la totalidad de las deudas sociales. Fiscalmente se entiende como aquélla que obliga a un segundo causante original, que debió satisfacer la obligación tributaria, cumplió con el pago del impuesto. Ej.: Un notario debe cerciorarse de que los que participan en ciertos actos mercantiles cubren los impuestos correspondientes a tal acto. Si no lo hace, el fisco puede recurrir indistintamente al causante original, o al notario.

## **Responsabilidad**

### **Subsidiaria:**

Es aquélla que obliga a cualquier socio a hacer frente a los pasivos de la empresa aún cuando otros socios no lo hagan. Ej.: Si la sociedad X, compuesta por los socios A, B y C, deben al acreedor Z, éste puede proceder contra A. Y si no logra el cobro, puede proceder contra B, quien tiene la responsabilidad subsidiaria de responder por los pasivos de la empresa. Si por alguna circunstancia B no pudiese hacerlo, Z podrá recurrir a C, que también tiene responsabilidad subsidiaria. Tanto A, como B y C, en su caso, tienen responsabilidad solidaria por el importe completo del adeudo y no sólo por la parte proporcional que les correspondería de acuerdo a sus aportaciones. Y cualquiera de ellos debe responder del total del adeudo.

### **Asignación de Responsabilidad.**

El último paso dentro de la organización, una vez establecidos los diversos departamentos y niveles jerárquicos, es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo (puesto), o sea, la asignación de la responsabilidad.

Para la asignación de la responsabilidad, nos auxiliaremos de la técnica llamada "Análisis de puestos" ya que ésta se dedica a separar y ordenar los elementos del puesto adecuadamente con la ayuda de las normas de lógica y la gramática.

Este análisis comprende:

La descripción del puesto.-

O sea, la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer.

La especificación del puesto.-

Que es la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia.

En la descripción se distingue:

a). El encabezado o identificación que contiene:

El título.

La ubicación.

El instrumental.

La jerarquía.

De quién depende, a quiénes manda; contactos permanentes internos y externos.

b). La descripción genérica, que es una definición más breve y precisa posible.

c). La descripción específica, donde se detalla cada operación, con estimación aproximada del tiempo que requiere. Estas operaciones se clasifican en: Permanentes, periódicas y eventuales.



En la especificación se ponen los requisitos que debe llenar quien ocupe el puesto, concentrados en cuatro grandes factores: *habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo*. Estos se subdividen en otros más específicos, tales como conocimientos, experiencia, esfuerzo físico, mental y visual, responsabilidad en bienes, equipo o trámites, medio ambiente y riesgos.

Del estudio anterior, nos resultará la asignación de responsabilidad que le debemos a cada punto.

## **2.2 D) Integración de Diagramas de Organización.**

Las empresas más grandes mantienen al día el diagrama de su organización; sin embargo, muchas compañías no son capaces de mantener actualizado dicho cuadro debido a ciertos problemas de autoridad y responsabilidad y mientras estos problemas existan, ninguna organización puede funcionar a su mejor capacidad, ya que, esto trae como consecuencia el que surjan fricciones internas que impidan el buen desarrollo de las operaciones de una empresa.

Los principales puntos que se deben tomar en cuenta para la formulación correcta de un Diagrama de Organización, son los siguientes:

- 1o. Tener en cuenta los objetivos y planes que se pretenden realizar, debiéndose hacer una lista escrita de todas las funciones, que para esa empresa se considere deban establecerse en el primer nivel jerárquico.

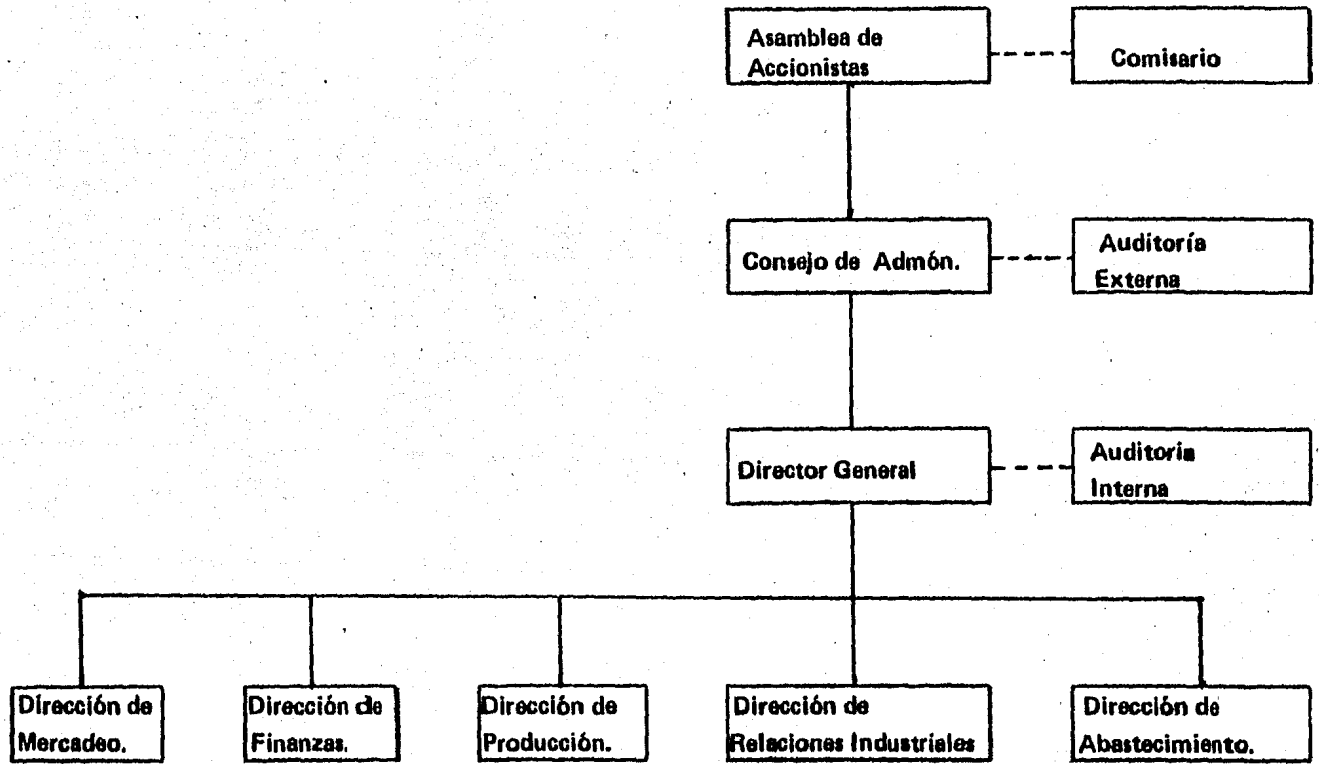
La lista debe ser lo más amplia que sea posible, no importando que pueda existir cierta superposición, total o parcial. Deben colocarse aún aquellas funciones de las que se tenga duda si corresponden a ese nivel jerárquico o a los inmediatos inferiores. Todo esto, para que no vaya a ser olvidada ninguna función importante: Cualquier superposición, parcial o total, podrá ser eliminada posteriormente.

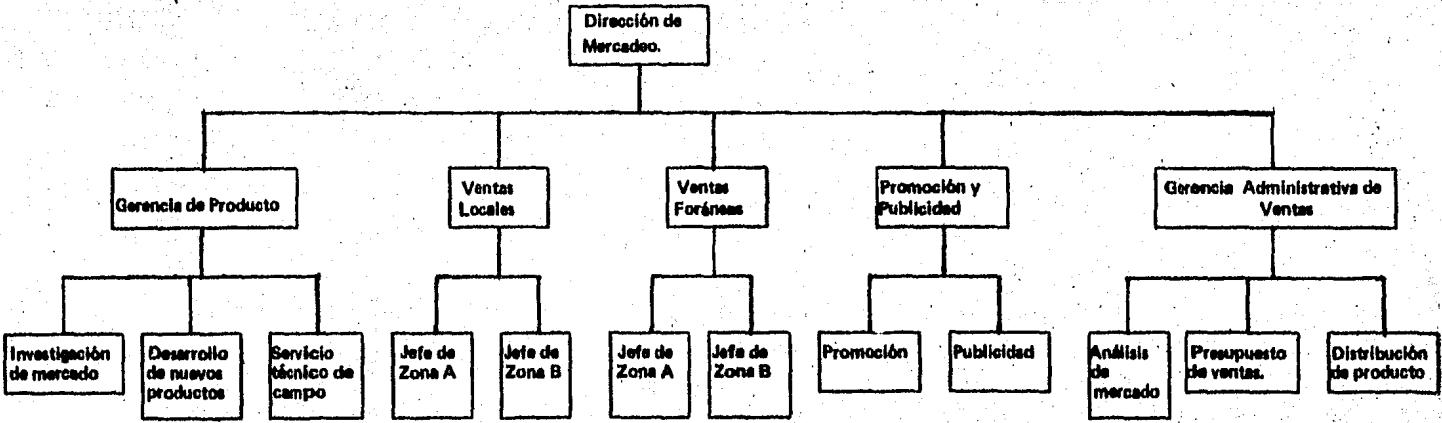
- 2o. Deben definirse en forma sencilla, o precisarse al menos, cada una de las funciones listadas. De ello podrá resultar:
- a) Que se encuentren dos o más funciones idénticas.
  - b) Que se encuentren algunas superposiciones parciales.
- 3o. Para cada una de las funciones del primer nivel, se procede de idéntica manera, hasta establecer todas las funciones que deben existir en el segundo nivel jerárquico dentro de cada departamento o división.
- 4o. Se repite en forma idéntica esta operación, hasta alcanzar los últimos niveles dentro de cada uno de los departamentos y agotar todas las funciones que se deseen analizar.
- 5o. Cuando se tiene una división funcional técnica, se reúnen las funciones obtenidas en unidades concretas de organización, atendiendo al número, calidad, preparación, experiencia, etc., de las personas de que podemos disponer.
- 6o. La forma de consignar esta departamentalización concreta suele ser doble:
- a) Unos autores aconsejan que se haga una carta de organización señalando a cada persona los diversos títulos que le correspondan por las distintas funciones que asume; "Jefe de Ventas, Compras y Publicidad", "Contador y Jefe de Personal", etc.
  - b) Otros aconsejan que se conserve la carta de organización estructurada con las funciones que deben existir, separadas en los cuadros y niveles que les correspondan, cuidando tan sólo de colocar en cada cuadro, debajo del nombre de la función, el de la persona que se encargue de ella, aunque dicho nombre aparezca repetido en dos o tres cuadros, e inclusive en dos o más niveles.

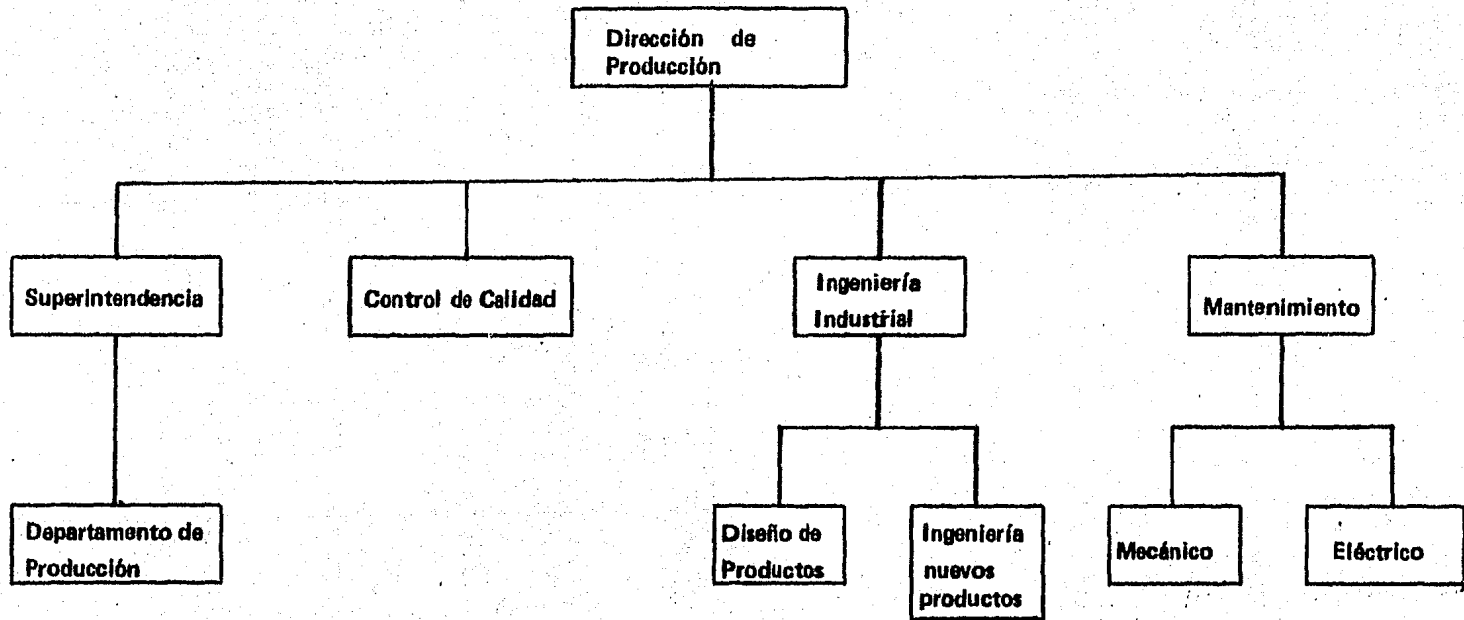
Puede decirse que en toda empresa las funciones básicas son cinco: Producción, Ventas, Finanzas, Abastecimiento y Relaciones Industriales; de hecho, en unas empresas industriales, las unidades de producción se ven más claramente, mientras que en una empresa comercial, las de Ventas tendrán mayor amplitud o importancia, y en una institución bancaria las financieras o de control podrán ser las más claramente especificadas.

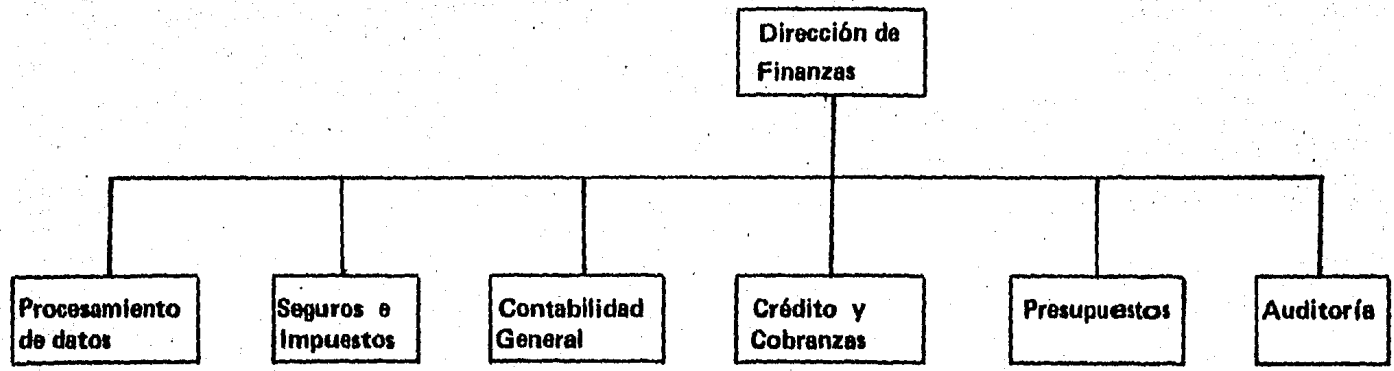
## **Gráfica de Organizaciones.**

A continuación presento un cuadro de Organización, donde se muestra a aquellas Gerencias, Departamentos y Secciones que tiene una área de responsabilidad asignada para sus operaciones.







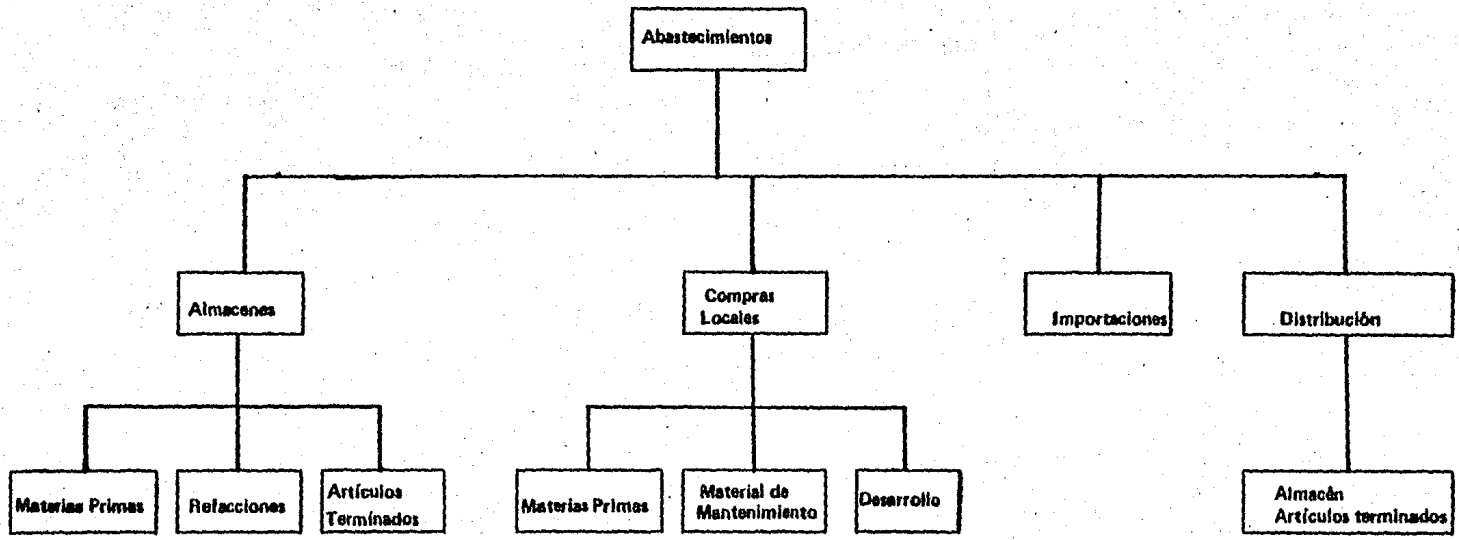


**Dirección de  
Relaciones Industriales**

**Personal**

**Servicios de oficinas.**





## 2.3 FUNCIONES Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.

Debe considerarse que una buena organización no es aquella que más se adapte a un determinado tipo de empresas, pues ante todo deben cubrirse las necesidades y requisitos del negocio según la actividad predominante del mismo; así, por ejemplo, en una empresa manufacturera predominan las rutinas, en tanto que en una institución de crédito el punto más importante es el control.

A continuación se expondrán las principales funciones y objetivos de la misma.

### 2.3 A) Funciones.

Para hacer posible que el personal colabore eficazmente en el logro de determinadas metas, debe definir y mantener una estructura, este es el propósito de la organización.

A menudo se dice que un buen equipo humano puede hacer funcionar cualquier organización. Se ha dicho que la calidad de la organización es una cosa conveniente puesto que, al obligar el trabajo de equipo, la gente sabe que debe cooperar para realizar cualquier cosa. Sin embargo, no puede haber duda de que un buen equipo y quienes desean cooperar trabajarán más eficazmente en conjunto si tienen conocimiento de la parte que han de desempeñar en cualquier esfuerzo cooperativo y de cómo se relacionan las funciones entre sí.

El planear y mantener este sistema es básicamente la función de la organización.

Por lo que las principales funciones son:

- a). **Especialización.-** Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado una actividad más limitada y concreta, se obtiene de él mayor eficiencia, precisión y destreza.

- b). **Unidad de Dirección.-** Debe haber una autoridad y un plan para cada grupo de actividades.
- c). **Autoridad y Responsabilidad.-** Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe, de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquélla.
- d). **Eficiencia en el Control.-** Ningún superior debe tener más de un número determinado de subordinados.

### **2.3 B) Objetivos.**

La organización tiene ciertos objetivos básicos que a continuación se mencionan:

1. **Coordinación.-** Es necesario coordinar los esfuerzos.
2. **Unidad de Mando.-** Para cada función debe existir un solo jefe, esto es, que el empleado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. (Dualidad de mando).
3. **Cadena de Mando Corta.-** Entre menos intermediarios haya entre las personas de más alta jerarquía, la comunicación será más fácil.
4. **Equilibrio.-** Sostiene que las partes de la organización deben estar equilibradas, es decir, no darle excesiva importancia a una función en diferimiento de otras.
5. **Contar con niveles y áreas de responsabilidad perfectamente definidos.**
6. **Delegación de autoridad.**
7. **Propicia la existencia de un verdadero documento de organización científica. (Organigrama).**
8. **Relacionar y ordenar en forma adecuada las partes que integran la empresa, así como las tareas que realizan esas partes.**
9. **Responsabilidad individual.**

## 2.4 MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

Dentro de una buena organización, deberá existir el manual de Políticas y Procedimientos que es la documentación escrita de los cursos de acción general a seguir, y, los planes concretos para el desarrollo de los objetivos. A continuación se expondrá cómo se llega a la formación de este manual.

### 2.4 A) Qué es un manual.

Para hacer que este tipo de documentación escrita, sea oficial o formal, y sirva para guiar a otras personas, empezamos por reunir todo ese conjunto de notas personales de memorándums, de instructivos, etc., a estos documentos, si tratamos de darle un tamaño, un formato común o una manera consistente de redacción, estandarizándolos y clasificándolos por temas en una carpeta que contenga todo el conjunto y obteniendo la autorización adecuada, nos encontraremos con el resultado "QUE ES UN MANUAL".

Las principales características de un manual son:

1. Ser válido por un periodo razonable.
2. Que esté creado para usarse en forma repetitiva.
3. Que esté actualizado.

Los elementos básicos que deberá contener un manual son los siguientes:

- a). Nombre de la empresa.
- b). Nombre del manual.
- c). Codificación.
- d). Aprobación.
- e). Fecha de aprobación.

- f). Propósito del manual.
- g). Asunto.
- h). Responsabilidades.
- i). Procedimiento.
- j). Métodos de análisis y control.
- k). Preparación de informes.
- l). Instalación.
- m). Mantenimiento.
- n). Instrucciones diversas.

## 2.4 B) Políticas.

**Políticas.-** Las políticas son un curso general de acción a seguir: Es lo que la dirección de la empresa quiere "Que se haga" o "Que no se haga", en general. Son las fronteras que delimitan "Hacia dónde" y "Hasta dónde" pueden llevarse las actividades generales de la empresa.

Las políticas no deben ser rígidas o inalterables, sino flexibles, realistas y fáciles de adaptarse al caso concreto de acuerdo con las necesidades de la administración.

Para formular las políticas, no deben confiarse en el punto de vista particular de un objetivo, sino que, éstas deben ser el resultado de un acuerdo de los ejecutivos y responsables de todos los niveles y grados en que se estructure la empresa para evitar la parcialidad.

Existen tres tipos de políticas:

**Las políticas básicas.-** Afectan a toda la organización; son muy amplias y se distinguen por su gran importancia.

Las políticas generales.- Se aplican a toda la empresa, pero generalmente afectan a algunas decisiones de la organización, son específicas y hasta cierto punto limitadas.

Las políticas departamentales.- Se aplican a las actividades particulares de los departamentos para hacer frente a las necesidades diarias; son de naturaleza definida y limitada.

Las políticas deben servir como guía para el desarrollo de todas las funciones, y deben estar formuladas de tal modo que sean la base para la elaboración de sistemas, procedimientos y programas.

Las políticas se originan de tres maneras:

- a) Por imposición externa; son el resultado de disposiciones legales o consuetudinarias.
- b).- Por deducción; son el resultado de consultas resueltas repetidamente en un mismo sentido.
- c).- Por instrucciones concretas; son consecuencia de estudios llevados a cabo con el fin de que sean positivas normas generales de acción.

## 2.4 C) Procedimientos.

Procedimientos.- Los procedimientos son planes más concretos, que norman el anterior y la acción que debe seguirse para el desarrollo de los objetivos y políticas. Implican la elección de los medios que se han de emplear y tienen como característica fundamental, el señalar la consecuencia cronológica de una función o conjunto de funciones con la mayor precisión posible.

Primero, establezcamos el hecho de que el campo de los procedimientos es parte integral del trabajo de cada ejecutivo. Esto quiere decir que cada persona que supervisa, dirige o administra las actividades de subordinados (pocos o muchos) tiene en su trabajo una responsabilidad inherente por los procedimientos que emplean él y sus subordinados —el cómo se hacen las cosas, las formas y medios que se emplean para llevar al cabo las tareas asignadas y la metodología de los procesos de trabajo empleados—. Procedimientos es, por lo tanto, un campo de actividades que debe clasificarse como uno de los diversos elementos de la administración.

Los procedimientos pueden dividirse en dos categorías; los de la fábrica o taller y los de la oficina.

Los procedimientos del primer grupo son aquellos identificados con la fábrica, el taller, el patio de mantenimiento y el proyecto de construcción. Quedan incluidos aquí los procedimientos (manual o mecánico) que se emplean en la fabricación, construcción y mantenimiento de objetos y el manejo de las partes y materiales empleados.

Los procedimientos de oficina son aquellos que se identifican con la función administrativa en su sentido más amplio.

Quedan comprendidos en este grupo aquellos procedimientos generalmente identificados como operaciones de oficina, tales como manejo de documentación, teneduría de libros, contabilidad, informes, proyectos, programas de trabajo, presupuestos, dibujos, ingeniería (de oficina, no de la fábrica), normas de trabajo, control de producción y asuntos similares, ya sea que, de hecho, se ejecuten en la oficina o en la fábrica. Los sistemas y procedimientos de oficina pueden ser ejecutados manualmente o por máquinas y empleados.

Todavía otro punto que debe considerarse en relación con el alcance de las actividades de los sistemas y procedimientos, es el tipo de esfuerzo involucrado. Hay varios de estos tipos:

1. Diseño de procedimientos para el proceso de nuevos trabajos que serán ejecutados posteriormente.
2. Preparación escrita, por primera vez, de los procedimientos para el proceso de trabajos que han sido ejecutados.
3. Preparación, publicación y mantenimiento de manuales de procedimientos.
4. Revisión, análisis y mejoramiento de procedimientos.
5. Establecimiento y operación de control de los procedimientos.
6. Crear entre todos los funcionarios de la compañía el conocimiento de la necesidad de un amplio ataque sobre las deficiencias conocidas, sospechadas o esperadas en los procedimientos.
7. Aumentar la competencia de supervisores y administradores para que conozcan y resuelvan sus propios problemas de procedimientos.

#### **2.4 D) Clasificación de los Tipos de Manuales.**

Actualmente existen tres tipos de manuales que a continuación se mencionarán:

- a). Manual de sistemas.
- b). Manual de organización.
- c). Manual administrativo.

**Manual de sistemas.-** En general, los manuales de sistemas se clasifican en: Básicos, generales y departamentales.



**El sistema básico:** Implanta los principios generales de políticas y procedimientos que habrán de seguirse, empleando éste desde un punto de vista muy general y relacionado con los objetivos de la empresa, establecidos por el más alto nivel ejecutivo.

**El sistema general:** Atiende a los procesos ordinarios de operación funcional que regulan a un departamento, sección, división, estructurados en la empresa.

**El sistema departamental:**

Delinea los principios sobre los que las operaciones de un determinado departamento o sección han de basarse.

**Manual de organización.-** La estructura de la empresa, será determinada por el manual de organización, marcando claramente las funciones, autoridad, responsabilidad y las líneas de contacto de los diversos puestos y sus áreas de operaciones.

**Manual de administración.-** Las instrucciones generales, relativas a los sistemas, organización y coordinación, serán incluidas en este manual de procedimientos administrativos.

Dependerá de la magnitud de la organización, el establecimiento de los manuales que requiera para su eficiente administración, tomando en cuenta el grado de centralización de autoridad, actividad y número de personal que intervenga en las operaciones administrativas u operativas.

Estos manuales pueden ser cambiados y resumidos en uno solo, que incluya la política funcional y procedimientos de organización y operación, para evitar la necesidad de recurrir a varios manuales cuando se solicite la información.

## 2.4 E) Manual de Políticas y Procedimientos

Se considera que una compañía con una buena organización debe contar con un manual de políticas y procedimientos puesto que ayuda a evitar confusiones, ahorrar tiempo y tener una base firme para el buen funcionamiento de la misma.

El manual de políticas y procedimientos tendrá los siguientes objetivos:

- a). Define y fija las bases para la interpretación de la políticas funcionales de la empresa.
- b). Facilita la valuación de las políticas y la técnica de los procedimientos en la operación para mejorar la eficiencia.
- c). Establece los deberes y responsabilidades, precisa su autoridad y evita cualquier interferencia sobre ésta o malas interpretaciones.
- d). Permite medir y comparar los resultados individuales.
- e). Sirve de guía para la capacitación y orientación del nuevo personal.
- f). Estandariza las funciones similares.
- g). Proporciona un medio para autorizar en forma apropiada los cambios a los procedimientos.
- h). Reduce los errores y los retrasos en las operaciones.

## **2.5 Catálogo de Cuentas por Areas de Responsabilidad**

### **2.5 A) Concepto.**

El catálogo de cuentas es un conjunto ordenado de todos los rubros bajo los cuales se agrupan y registran conceptos similares, tales como aumentos y disminuciones en el activo, pasivo y capital de la empresa; para prepararlo, es necesario conocer los hechos u operaciones de la misma materia de un registro metódico y clasificado dentro de grupos genéricos, con el fin de precisar en qué estriban sus semejanzas y en qué sus diferencias. Debe considerarse también la influencia que sobre el catálogo ejercen las disposiciones de orden legal, financiero y administrativo. Un ejemplo de las disposiciones de orden administrativo, es precisamente la clasificación por centros de responsabilidad.

Como catálogo de cuentas es una norma escrita de carácter permanente que limita errores de clasificación por centros de responsabilidad, se utiliza para unificar el criterio de quienes lo manejen y consecuentemente, sirve de base para la preparación de los estados financieros.

Desde varios puntos de vista, la relación que existe entre los estados financieros y el catálogo de cuentas es muy estrecha, ya que estos documentos se elaboran en atención a los resultados finales obtenidos, como consecuencia de registrar todas las operaciones de la empresa, con base en el catálogo de cuentas que indica las cuentas que deben afectarse en determinadas situaciones. Es decir, el catálogo de cuentas tiene como finalidad unificar el criterio de quienes deben manejarlo y hace posible la agrupación sistemática de operaciones para estadísticas de carácter financiero y económico.

### **2.5 B) Integración.**

Para la buena integración de un catálogo de cuentas, se deberá considerar lo siguiente:

- a). Investigación sobre el objeto de la empresa en lo general.
- b). Determinación de las operaciones que posiblemente vaya a realizar, mediante un examen detallado de todas sus modalidades, tomando como base o patrón las etapas del ciclo financiero común a todas las empresas, (obtención de capital propio; inversión de dicho capital; obtención de capital ajeno; ingresos; costo de ingresos o gastos).
- c). De estas operaciones deberá formarse una lista de cuentas que comprenda con todo detalle los pormenores de las mismas y su frecuencia.
- d). Las subcuentas que deban afectarse.

La agrupación de las cuentas que se deberá elaborar en un catálogo de cuentas para que ésta funcione adecuadamente en un sistema de C.A.R., será la siguiente:

**Cuentas de Balance.**

**Cuentas de Orden.**

**Cuentas de Resultados.**

Por Centros de Responsabilidad.

Por Resultados según su Origen.

#### **Cuentas de Balance:**

La clasificación de estas cuentas se guía por el orden que siguen en el propio balance; el activo, pasivo y capital, como en cualquier sistema de contabilidad utilizando las subcuentas que sean necesarias.

#### **Cuentas de Orden:**

Estas cuentas se establecen al igual que cualquier sistema de contabilidad según las necesidades de la empresa, sólo que distinguiendo, a través de subcuentas, el centro responsable de las cuentas de registro propiamente dicho, de los bienes recibidos para su custodia, o de las contingencias registradas.

## **Cuentas de resultados:**

Esta sección también se formula siguiendo el orden con que aparecen las cuentas en el estado de resultados, como en cualquier sistema de contabilidad, sólo que también están sujetas a la clasificación por centros de responsabilidad como se explica a continuación:

**Centro de responsabilidad.-** Los centros de responsabilidad forman subcuentas especiales de las cuentas de resultado y sirven de control de los ingresos y egresos realizados por la empresa, los cuales son atribuidos a una persona responsable de los mismos, de acuerdo a las unidades de organización establecidas en el cuadro de organización.

**Resultados según su origen.-** Los gastos y productos según su origen, constituyen las subcuentas o análisis de los cargos o créditos que reciben las subcuentas de los centros de costos de responsabilidad, referentes a gastos de producción, almacenaje, promoción, publicidad, ventas, investigación, administración, gastos y productos financieros, otros gastos y productos.

### **2.5 C) Objetivos.**

- a). Se unifican los anteriores criterios de las personas que lo manejan.
- b). Se facilita el control de las operaciones.
- c). Se obtienen más rápidamente los datos para la preparación de los informes.
- d). Hay una mayor facilidad y rapidez en la formulación de los estados financieros.
- e). Rápida localización de las cuentas.
- f). Evitar errores de clasificación.
- g). Permite registrar el gasto o ingreso en el área que lo originó.
- h). Permite obtener una historia de las operaciones por áreas de responsabilidad.

Existen dos procedimientos de simbolización: El alfabético y el numérico, pero el más usual, es éste último, aún cuando en la práctica se pueda utilizar uno combinado.

Dentro de un sistema de C.A.R., todos los rubros que están incluidos en el catálogo de cuentas, deberán siempre afectar con el área de responsabilidad que le corresponda. En otras palabras, toda contabilidad de la empresa estará compuesta de las distintas áreas de responsabilidad con que la misma cuente.

**3.1 Planeación de Objetivos.**

**3.2 Los Presupuestos.**

**3.3 Autoridad y Responsabilidad Presupuestal.**

**3.4 Control Presupuestal.**

### 3.1 PLANEACION DE OBJETIVOS

La planeación puede ser definida como el proceso para seleccionar el mejor curso de acción, tanto para la empresa en general, como para cada una de sus unidades, y analizar su posición actual de acuerdo a una evaluación de las alternativas que, razonablemente, determinen un curso de acción de seguir.

Esta planeación determinará las necesidades de la empresa (en cuanto a recursos y esfuerzos) y establecerá los objetivos deseados, así como la estrategia para obtener tales objetivos. La planeación presupuestal debe ser considerada como una fuerza dinámica que dé forma a los recursos y esfuerzos de la empresa y que abarque todas las actividades para el desarrollo de una base de información general.

Los principales objetivos de la planeación son:

- a). Saber en forma anticipada los objetivos a los que se quiere llegar y esto se logra por medio de la determinación de normas o políticas de acción, planeación detallada de la actuación futura y la preparación de las mejores estimaciones posibles, en lo que respecta a las influencias externas sobre el negocio.
- b). Coordinar en forma apropiada las medidas con las que se dispone para lograrlo. Este concepto asegura que una empresa será operada como un conjunto unificado y no simplemente como un grupo de departamentos separados.
- c). Ejercer un estricto control sobre los ingresos y los gastos y de éste se deriva el control de compra de materias primas, inventarios, ventas, etc.
- d). Asignar responsabilidades y medir resultados con el fin de que se puedan alcanzar las metas fijadas.
- e). Fijar el curso concreto de acción a seguir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo.
- f). Determinación de tiempos y números necesarios para la realización de la meta.

Lo anterior es con el auxilio de la estrategia que su objetivo primordial es, el arte de dirigir las operaciones adecuadamente para lograr la meta previamente establecida.



Una buena planeación debe tener las siguientes características:

- a). Una fuente de utilidad.
- b). Una orientación comercial.
- c). Debe ser elaborada por los Gerentes de Operación.
- d). Que sea una actividad de todo el año.
- e). Que defina los objetivos a corto y largo plazo.
- f). Que defina los programas de acción.
- g). Que sea flexible.

#### A) FUENTE DE UTILIDAD.

El primer requisito de una buena planeación presupuestal debe ser la maximización de las utilidades. Para lograr esto, debe identificar y evaluar el prestigio comercial como un atractivo de gran alcance de los cursos alternativos de acción.

Esto requiere un análisis muy cuidadoso de:

- 1.- Cada alternativa.
- 2.- Las necesidades para el buen éxito.
- 3.- La probabilidad de ese buen éxito.
- 4.- Los riesgos involucrados.
- 5.- El volúmen de ventas esperado.
- 6.- De los resultados de las utilidades.

Los recursos deben dirigirse a soportar la expansión y el crecimiento de la operación de ventas que ha sido planeada, su rentabilidad, su situación industrial interna y su fuerza competitiva. La orientación de la utilidad nos da siempre una idea tan comercializada, de aquéllos gastos que se originan dentro de las actividades de administración y de servicio, son un desafío a la utilidad potencial de cada una de estas actividades propuestas, sin tener en cuenta que dichos gastos ya están controlados con base a su tendencia.

## **B) ORIENTACION COMERCIAL.**

La buena planeación debe estar ligada a un completo entendimiento de las características y tendencias futuras de los mercados logrados por cada producto o línea de productos, y para obtener un máximo de seguridad en la realización de las metas, se deben examinar las condiciones del mercado en una forma objetiva. Esto quiere decir, que un plan no debe basarse únicamente en el estudio de las fuerzas económicas que afecta a cada producto; además, debemos dirigir los esfuerzos para localizar e identificar las ventajas o desventajas del producto en cuanto a la reacción del público consumidor.

Mediante el estudio continuado de estos cambios, podremos encauzar, en un mayor o menor grado, el interés para gastar o invertir en mejores planes y capitalizarlos en nuevos mercados.

La verdadera planeación presupuestal debe enfocarse sobre los planes de operación y sobre los informes explicativos de los objetivos y estrategias, antes que en las cifras representativas. Sería ocioso decir que la etapa final de este proceso de planeación es, en efecto, la conversión de estos planes de operación a cifras en pesos.

## **C) DEBE SER ELABORADA POR LOS GERENTES DE OPERACION.**

Para que una planeación sea lo más apegada a la realidad, es bueno que intervengan los Gerentes de Operación, ya que son ellos los que tienen relación directa con los procesos productivos, y facilitarán conocer, capacidad y límites de la planta para que se pueda planear adecuadamente.

## **D) ACTIVIDAD DE TODO EL AÑO.**

La labor de desarrollo, actualización de los planes y los estudios para mejorar y modificar las estrategias debe ser una actividad continua; lo cual representa una serie de planes informales, que se presentan en forma oral a la Dirección General para que

en la etapa de elaboración de los presupuestos constituyan un material formal que será el resultado del proceso de planeación y se utilizará para comunicar los planes a todas las áreas de la organización una vez que haya sido revisado y aprobado por la Dirección General.

## **E) OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO.**

Otra característica de la planeación dinámica, es que mire más allá del próximo periodo y defina cuáles la estrategia tanto a largo como a corto plazo. El periodo que va a ser cubierto por los planes ya formalizados dependerá absolutamente del tipo de productos o de la actividad que ha sido planeada. Generalmente la planeación a largo plazo abarca un periodo de cinco años. Quizá dentro de la información explicativa o narrativa se señalen algunos objetivos o algunos elementos específicos del plan que vayan más allá de este lapso.

Por ejemplo:

La situación del aprovisionamiento de cierta materia prima básica en la industria petroquímica, deberá estar proyectada correctamente dentro de un periodo mayor de cinco años. Esto es muy común para el plan de abastecimiento de materia prima básica, ya que dentro de 50 años o más quede agotado dicho abastecimiento. Por otro lado, la actividad temporal como publicidad y servicio técnico extranjero, ya sea para productos de larga o corta vida o para la operación de venta de estos productos de corta vida, puede algunas veces no ser planeada a largo plazo.

Es un buen sistema de planeación, los planes a corto y a largo plazo, son formalmente desarrollados y tanto los objetivos a largo como a corto plazo quedan definidos.

Los objetivos a largo plazo deben especificar en una forma concisa los resultados clave para alcanzar y señalar las estrategias y alternativas a seguir:

A continuación se señalan algunos objetivos:

- 1.- Los tipos de negocios dentro de las cuales la compañía quiere participar.
- 2.- Los planes de la compañía para lograr una mejor situación en el mercado.
- 3.- La tasa de redituabilidad sobre el capital invertido.
- 4.- Mayor expansión planeada de los productos existentes.
- 5.- Penetración en los mercados nuevos.
- 6.- Introducción de nuevos productos mediante el esfuerzo interno o franquicia gubernamental.
- 7.- Mayores áreas de interés para adquisiciones de nuevas empresas.
- 8.- Mayor calidad de las metas adicionales.
- 9.- Mayor número de programas de reducción de costos.
- 10.- Alternativas a estrategias para abrir nuevos mercados.
- 11.- Fortalecimiento y mejor integración de la estructura de la organización.

Es conveniente que los objetivos sean desarrollados: Primeramente para cada una de las compañías subsidiarias, después para las divisiones por territorios o productos y por último para cada grupo funcional.

Los objetivos a corto plazo deben identificar las metas por alcanzar durante el primer año, y, deben representar las primeras etapas hacia el logro de las metas a largo plazo.

#### F) PROGRAMAS DE ACCION.

Un plan efectivo de presupuestos no define únicamente los objetivos, sino también los medios por los cuales se van a alcanzar tales objetivos. Esto significa que, además de un estado informativo o narrativo de los objetivos, el plan debe contener programas descriptivos de acción detallados de cómo van a ser alcanzados los objetivos, quién será el responsable del programa y cuándo va a quedar completo el programa. Sin programas de acción detallados, los objetivos se convierten solamente en especulaciones y predicciones, con la inseguridad de que su ejecución sea razonable.

Otro requisito de la buena planeación presupuestal, es que esté coordinada e integrada apropiadamente.

El plan a corto plazo debe tener consistencia y relacionarse con el plan a largo plazo, esto requiere una coordinación continua y un flujo de información entre las unidades, durante el proceso de planeación general.

#### G) FLEXIBILIDAD.

Una organización dinámica no puede estar limitada por un juego de planes rígidos, sabiendo que los cambios más importantes pueden ocurrir dentro del ámbito del mercado o en aquellos supuestos que sirvieron como base para dichos planes. Esta serie de cambios hace que los objetivos queden fuera de la realidad o que los programas de acción se vuelvan obsoletos dentro de las condiciones reales de operación.

## 3.2 LOS PRESUPUESTOS

Durante los últimos años, los presupuestos han tenido gran influencia en el desarrollo tecnológico e industrial de nuestro país, ya que en la gran mayoría de las empresas se cuenta con un sistema presupuestal o bien se encuentran en la etapa de implantación.

A continuación mencionaré algunas definiciones de presupuestos que a mi parecer son las más importantes.

Real Academia Española: "El computo anticipado del costo de una obra y también de los gastos o de las rentas de un Hospital, Ayuntamiento u otro cuerpo y aún de los generales de un Estado o especiales de un ramo, como de guerra, marina, etc."

George R. Terry: "Un presupuesto es, como su nombre lo indica, una suposición previa de las necesidades futuras, arreglado ordinariamente y que abarca alguna o todas las actividades de una empresa, para un periodo definido".

W. A. Paton: "El sistema de presupuestos es el único medio eficaz que se haya imaginado para obligar a los directores, administrativos, funcionarios responsables a comparecer ante un organismo representativo, no sólo para dar cuenta de sus actos del pasado, sino para dar a conocer sus planes para el futuro antes de que se les ratifique la confianza".

Héctor Salas González: "La técnica del control presupuestal es un conjunto de procedimientos y recursos que, usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar, por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa, con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo".

**De las definiciones anteriores se pueden apreciar ideas comunes tales como:**

- 1. Que es un plan total.**
- 2. Que comprende todas las funciones y operaciones de una empresa.**
- 3. Que debe abarcar un período definido.**
- 4. Que debe quedar expresado en términos financieros.**
- 5. Que debe obtener el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo.**

Existen diversas clases de presupuesto, el tipo de éstos es de acuerdo a la necesidad que se tenga de ellos y dónde se van a aplicar, a continuación se expondrán los tipos de presupuestos existentes.

**PRINCIPALES  
FORMAS DE  
CLASIFICACION  
DE LOS  
PRESUPUESTOS**

<b>Tipo de empresa:</b>	<b>Pública Privada</b>
<b>Contenido:</b>	<b>Principales Auxiliares</b>
<b>Forma de aplicación:</b>	<b>Flexibles Fijos</b>
<b>Duración:</b>	<b>Cortos Largos</b>
<b>Reflejo de Estados Financieros:</b>	<b>De Situación Financiera De Resultados De Costos</b>
<b>Finalidades que se pretenden:</b>	<b>De Promoción De Programa De Aplicación De Fusión</b>
<b>Alcance:</b>	<b>Limitativos De Asignación</b>
<b>Area en que se van a aplicar:</b>	<b>Presupuesto de Ventas Presupuesto de Inversión Presupuesto de Producción Presupuesto de Materias Primas Presupuesto de Mano de Obra Presupuesto de Gtos. Ind. Prod. Presupuesto de Inventarios Presupuesto de Gtos. de Venta Presupuesto de Gtos. de Admón. Presupuesto de Inv. Capitalizables Presupuesto de Caja</b>



**PUBLICOS.-** Son aquéllos elaborados por organismos de carácter público: Gobiernos, Estados, empresas descentralizadas, etc., para el control de sus finanzas.

**PRIVADOS.-** Son los empleados por las empresas privadas, como ayuda para lograr una mejor administración.

**PRINCIPALES.-** Son los que se presentan reuniendo las partes primordiales de los demás presupuestados de la empresa.

**AUXILIARES.-** Son aquéllos en los que se analizan las operaciones estimadas para cada uno de los departamentos que forman la empresa.

**FLEXIBLES.-** Son aquéllos que permiten cierta elasticidad por los cambios y fluctuaciones propios, lógicos y necesarios.

**FIJOS.-** Son los que no varían durante la vigencia del mismo, porque se considera que han sido formulados con una razonable exactitud y esto obliga a la empresa a aplicarlos en forma inflexible, debiendo apegarse a él en la mayor medida posible.

**CORTOS.-** Generalmente se considera como presupuesto corto, aquél que abarca un año o menos, sin embargo, esto es susceptible de cambio, dependiendo del tipo de empresa en que están instalados.

**LARGOS.-** Son por más de un año y al igual que las anteriores depende esta clasificación del tipo de empresa.

**DE SITUACION FINANCIERA.-** Representan la posición estática de la empresa en el futuro en caso de cumplirse lo planeado. Es conocido como "Balance General Proforma".

**DE RESULTADOS.-** Muestra las posibles utilidades a obtener en un período futuro. Generalmente se le conoce como "Estado de Resultados Proforma".

**DE COSTOS.-** Se prepara generalmente, con base en el Presupuesto de Ventas y refleja las erogaciones que se van a efectuar por concepto del costo total y de cada uno de sus renglones.

**DE PROMOCION.-** Es lo que se pudiera llamar "El Proyecto Financiero y Expansión" y se elabora tomando en cuenta los ingresos y egresos del período.

**DE PROGRAMAS.-** Generalmente es preparado por los departamentos gubernamentales, empresas descentralizadas, instituciones patronales, etc. Representan el gasto relacionado con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas que se le encomendarán.

**DE APLICACION.-** En la mayoría de los casos, son elaborados para la solicitud de crédito y son pronósticos de la distribución de sus recursos.

**DE FUSION.-** Se utilizan para planear las operaciones que resultarán de la fusión de empresas.

**LIMITATIVAS.-** Son aquéllas en las que se establece un límite máximo de erogaciones.

**DE ASIGNACION.-** Elaborado sobre aquéllas partidas de las cuales las erogaciones dependen en gran parte del juicio de las personas encargadas del departamento en que se aplicarán, como por ejemplo: publicidad, propaganda, etc.

## **EL PRESUPUESTO DE VENTAS.**

La programación de las ventas de cualquier empresa, está condicionada por factores internos y externos. Los factores internos se relacionan con la experiencia de ventas de la Compañía en el pasado, los fondos disponibles para expansión y los esfuerzos de publicidad y promoción planeados para el futuro. Los factores externos se relacionan con las condiciones generales de los negocios, la potencialidad del mercado, las corrientes económicas generales y la actividad de la competencia.

Básicamente, tomando en cuenta los factores anteriores y los planes que se tengan, se obtendrá el Presupuesto de Ventas, del cual se desprenderán los demás presupuestos.

## EL PRESUPUESTO DE PRODUCCION.

La correcta elaboración del presupuesto de producción está basada en el grado de exactitud con que se haya elaborado el presupuesto de ventas.

Este presupuesto deberá ser elaborado por los ejecutivos de producción, ya que estas personas tienen cabal conocimiento de los siguientes aspectos:

- a) Capacidad de la fábrica para producir.
- b) Cantidad de personal necesario.
- c) Disponibilidad de materia prima.

La preparación de este presupuesto principiará por el cálculo de la cantidad total de cada producto a fabricar y se utilizará la fórmula siguiente:

$$O = IF - II + V$$

- O Cantidad total a producir.  
IF Inventario final deseado.  
II Inventario Inicial.  
V Ventas presupuestadas para el período.

El resultado de esta ecuación significará la cantidad total de producción, debiendo establecer la cantidad de producción necesaria de cada artículo por semanas, meses o períodos que se quieran presupuestar; teniendo en cuenta que los programas de producción bien balanceados son indispensables para una manufactura económica y, un uso constante de la mano de obra evitará tiempo extra o contratación y despido de personal temporal.

## **EL PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS.**

En este presupuesto se incluyen los conceptos que generalmente se clasifican en Contabilidad como materiales productivos o directos, que intervienen en la elaboración del producto.

En la preparación de este presupuesto se utilizarán las formulas con base en las unidades de cada materia prima contenida en cada producto que por el total de unidades a producir resultará la materia prima necesaria.

## **EL PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA**

Este presupuesto indica el costo esperado del trabajo que se requiere para la elaboración de los productos especificados, y en las cantidades estipuladas en el presupuesto de producción.

Este presupuesto puede obtenerse multiplicando el número de unidades de producto terminado que se van a producir, por los promedios de costo de mano de obra por unidad de producto terminado; también puede obtenerse multiplicando las horas de trabajo directo que se emplearán en la producción por el costo promedio por hora de trabajo.

## **PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION.**

Este presupuesto se formula de acuerdo con los jefes de los distintos departamentos productivos y de servicio, pues su participación en la preparación de este presupuesto se traduce en la obtención de datos básicos de cada departamento y establece la confianza y aceptación del presupuesto cuando éste se autoriza finalmente.

Fundamentalmente en este tipo de presupuesto se deben considerar los dos aspectos siguientes:

1. Consideración concreta del carácter controlable e incontrolable de las erogaciones indirectas, dentro de cada área de responsabilidad.
2. Resaltar de modo fundamental la clasificación de las erogaciones indirectas, de acuerdo con el comportamiento de las mismas en relación al volumen en variables y fijas.

### **PRESUPUESTO DE INVENTARIOS.**

Para encontrar el nivel óptimo de inventarios que deben mantenerse, se debe tomar en cuenta los aspectos siguientes:

1. Las existencias en inventarios deben asegurar la suficiente materia prima para la elaboración de artículo terminado, para cubrir las necesidades de producción.
2. Las existencias deben tomar en consideración las fluctuaciones estacionales de estas ventas.
3. Las existencias deben prever las posibles dificultades de abastecimientos de materias primas.

Por lo anterior, el presupuesto de inventarios debe satisfacer los siguientes requisitos:

- a) Mantener el inventario constantemente por encima del límite mínimo de seguridad.

- b) Mantener el inventario dentro de un máximo determinado para ciertos períodos del año por medio de la previsión de las ventas y la tasa de rotación estandar del inventario.
- c) Estabilizar la producción de acuerdo con las instrucciones de la Dirección.

### **PRESUPUESTO DE GASTO DE VENTA.**

Si una compañía sigue el procedimiento de calcular sus gastos de publicidad y promoción en relación con la utilidad esperada para el ejercicio del año presupuestado, de acuerdo con esta base se debe hacer una serie de cálculos preliminares en cuanto a gastos de venta, de administración, de otros gastos y otros productos; así como establecer la utilidad neta que se desea obtener en el ejercicio. Con estos elementos a la mano, es posible señalar, tentativamente, una cantidad para publicidad y promoción de ventas.

Los salarios de la división de ventas se pueden presupuestar en la experiencia del año anterior ajustada por los aumentos salariales esperados durante el año presupuestado.

La estimación de las comisiones e incentivos se puede preparar en función del volumen esperado de ventas.

Los gastos de empaque y embarque se pueden calcular en relación con el volumen de embarques; combinando los elementos anteriores nos podrá resultar el presupuesto de gastos de venta.

### **PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION.**

Los gastos de administración son aquéllos que más desligados se encuentran del volumen de operaciones de la empresa dentro de determinados niveles, por lo tan-

to, su determinación para efectos presupuestales no estarán ligados en forma directa a los niveles de ventas y producción, sino que estarán principalmente influenciados por las decisiones de los administradores de la empresa.

Para la estimación de este presupuesto se considera conveniente se siga el procedimiento de realizar un análisis detallado de cada una de las subcuentas que forman la cuenta de gastos de administración.

### **PRESUPUESTO DE INVERSIONES CAPITALIZABLES.**

Este presupuesto involucra problemas de gran importancia, debido a lo trascendental de tomar decisiones respecto a inversiones fuertes en activos. Su característica principal es la de que cada proyecto constituye un caso distinto que hay que considerarlo por sí mismo en cada uno de sus elementos (gastos, ingresos, utilidad, etc.). De las diferentes alternativas, los directivos serán los encargados de seleccionar los más adecuados para la empresa.

### **PRESUPUESTO DE CAJA.**

Este presupuesto consiste en determinar los ingresos y las erogaciones en efectivo que se esperan en un período determinado de tiempo. Esto conduce a la empresa a prever las necesidades de estudios para obtener fuente de financiamiento.

### 3.3 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD PRESUPUESTAL

Necesariamente para formular el presupuesto, se requiere la labor colectiva en la que intervienen desde los funcionarios más modestos, hasta la más alta autoridad del negocio; pero alguien debe tener la responsabilidad de establecer y revisar procedimientos, obtener y coordinar los datos, verificar la información y expresar el resultado final en términos financieros.

Dentro del comité de presupuestos, la jefatura del manejo del presupuesto, su autoridad, responsabilidad y control recae en la mayoría de las empresas en el Contralor, el Gerente General, o bien, puede ser que la empresa designe a un Director del Presupuesto con capacidad suficiente para actuar como tal, y es quien realizará las labores de coordinación y enlace, entre las divisiones y departamentos representadas en el Comité por los miembros del mismo.

La función principal de la autoridad y responsabilidad presupuestal, es la de coordinar y precisar los límites dentro de los cuales actuarán los principales funcionarios que intervendrán en la preparación y control del presupuesto, como por ejemplo: El Contralor, el Director de Presupuestos, el Gerente General, etc., considerando que la mejor forma de definir responsabilidades y autoridad dentro del control presupuestal será la preparación de instructivos para cada presupuesto.

Actualmente, en nuestro país, ya se cuenta con Contadores Públicos capacitados para este tipo de funciones, dada la demanda que se tiene como consecuencia del enorme desarrollo tecnológico e industrial que se lleva a cabo en nuestro país.

En las grandes organizaciones, el cargo de Director de Presupuestos, está asignado a una persona que dedica todo su tiempo a los mismos y que generalmente es el encargado del departamento de presupuestos, pero con la supervisión del Contralor. Esto no debe considerarse como única regla, dado que puede variar de acuerdo con las decisiones de la máxima autoridad.



## **La integración de un Comité de Presupuestos.**

Por supuesto que no es posible decir de una manera definitiva en quien deberá recaer la responsabilidad plena del manejo de presupuesto y su control. Por este motivo se ha uniformado el criterio de establecer un comité de presupuestos, el cual estará integrado por los principales funcionarios de carácter ejecutivo de cada una de las divisiones o departamentos de la empresa y precedido por el Director General o Gerente de la empresa. En una empresa industrial, el comité podría estar formado como sigue:

- Presidente del Comité.**
- Director de Finanzas.**
- Dirección de Mercadotecnia.**
- Director de Relaciones Industriales.**
- Director de Producción.**
- Director de Abastecimiento.**
- Etc.**

Para hacer más objetiva la integración de un comité de presupuesto (en el cuadro I), se presenta la forma como puede estar constituido este Comité, con la expresión de las divisiones y departamentos que lo componen:

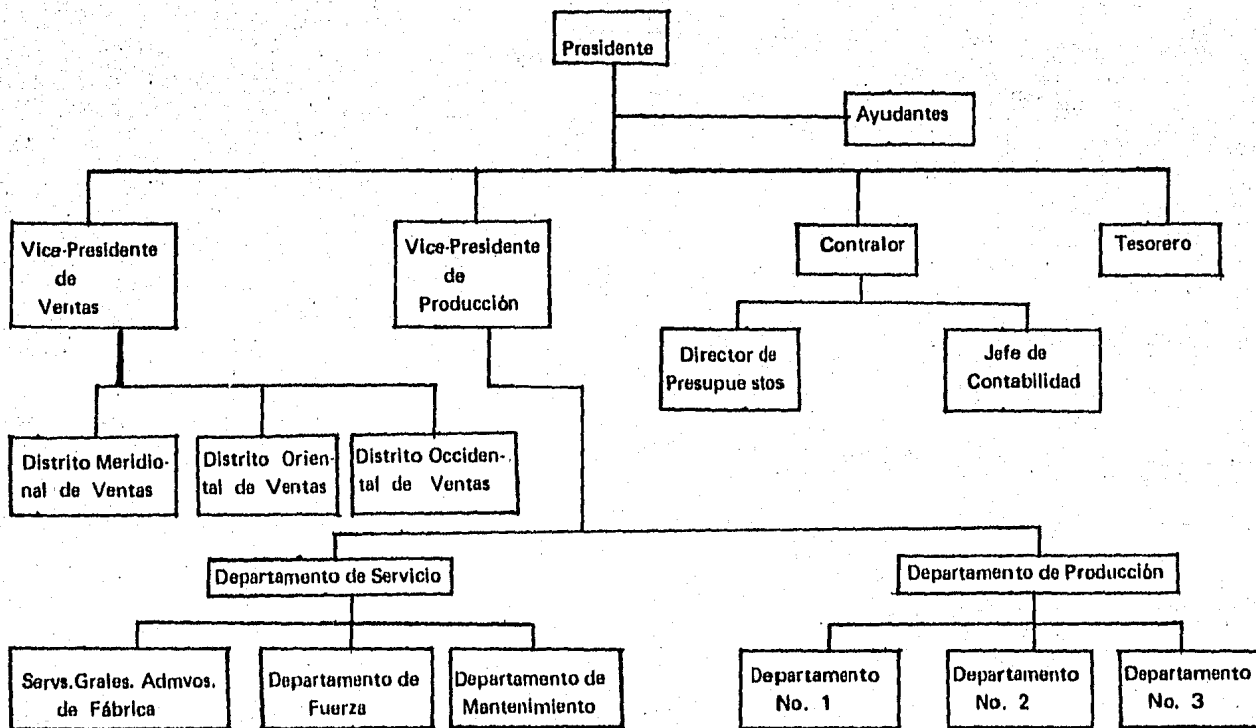
Dentro del Comité, la Presidencia normalmente recáe en el Director General, quien realizará las labores de coordinación y enlace entre las divisiones y departamentos representados en el Comité por los ejecutivos de dichas áreas.

En muchos casos, es común que el Director General delegue su autoridad en el Contralor, para que éste ejerza las funciones de Presidente, dentro del mismo Comité de Presupuestos.

Como se observa, el Comité de Presupuestos y su director tienen funciones diferentes, las cuales se expondrán a continuación:

1. Las funciones del Presidente del Comité de Presupuestos son las siguientes:
  1. Dirección de la preparación del material necesario para la elaboración de los presupuestos y del manual correspondiente.
  2. Suministrar a todos los funcionarios, los análisis de las operaciones anteriores, que les puedan ser de utilidad, para elaborar sus planes y ayudarlos a interpretar esos datos.
  3. Mostrar en detalle las necesidades que se derivan de las políticas y los planes propuestos y el efecto probable de éstos; sobre los resultados de operación y sobre la situación financiera.
  4. Supervisar los presupuestos parciales para lograr su coordinación y enlace, para que posteriormente se integren los presupuestos generales de operación y financiamiento.
  5. Efectuar revisiones periódicas de presupuesto, cuando las circunstancias lo

# GRAFICA DE ORGANIZACION DEL COMITE DE PRESUPUESTOS



- 5.- Efectuar revisiones periódicas de presupuesto, cuando las circunstancias lo requieran, para vigilar que se lleve a cabo el programa coordinado.
- 6.- Analizar las desviaciones entre la realidad y los presupuestos e investigar las causas que las hayan originado, informando al Comité de Presupuestos sobre tales causas, para discutir y aprobar las soluciones que se consideren pertinentes.
- 7.- El Comité de Presupuestos y su Presidente, dictarán las medidas correctivas para eliminar las causas de las desviaciones que surjan.

## II. Principales funciones del Comité de Presupuestos:

- 1.- Recibir, revisar y aprobar las previsiones de los presupuestos de las divisiones y departamentos respectivos y hacer las recomendaciones que procedan a las mismas.
- 2.- Tomar las decisiones adecuadas sobre cuestiones presupuestales, donde pueda existir conflicto entre departamentos o divisiones, para obtener la coordinación que exige el plan general.
- 3.- Recomendar los cambios que se hayan considerado pertinentes y aprobar los presupuestos.
- 4.- Someter el presupuesto al Director de la compañía o al Consejo de Administración para su autorización.
- 5.- Obtener, estudiar y analizar el resultado de las comparaciones periódicas y de las investigaciones que haya realizado el Presidente, para que, una vez tomada una decisión, se comunique a las divisiones afectadas, a fin de que se lleve a cabo la acción correctiva dictada.
- 6.- Vigilar que se cumpla la acción correctiva impuesta.

- 7.- **Implantación de cursos de adiestramiento presupuestal.** La elaboración y ejecución de los presupuestos exigen un personal preparado adecuadamente; esto requiere impartir cursos de capacitación, formando grupos que dependan de los distintos niveles administrativos.

Los cursos de capacitación presupuestal, deben estar encomendados al personal más calificado, en cuanto a los medios necesarios para lograr estos objetivos de tales cursos, se deben tomar en cuenta los puntos que a continuación menciono:

- a) Enseñar, a quien corresponda, a usar el instructivo o manual de presupuesto.
- b) Conocer el tipo de información que se necesita para la elaboración de los mismos.
- c) Conocer las repercusiones que tiene en los Estados Financieros ese tipo de información.
- d) Tener conocimiento de la responsabilidad de alcanzar las metas que se fijan.
- e) Poder elaborar cédulas presupuestarias tentativas.
- f) Poner al día las políticas administrativas.
- g) Preparar gráficas de organización departamental de la compañía.
- h) Definir las diversas áreas de responsabilidad de la empresa.

### 3.4 CONTROL PRESUPUESTAL

Desde hace mucho tiempo, los directores de empresa, han comprobado que no basta con estudiar y prever la acción. Es preciso, además, controlar la ejecución, porque puede ser que a pesar de lo cuidadoso de la previsión, circunstancias externas imprevisibles hayan perturbado la realización del plan, el cual debe ser entonces revisado y adaptado. No se debe esperar a sufrir las consecuencias, sino que es preciso intervenir antes: Por eso debe imponerse un método de control presupuestal aplicado a las mismas raíces de la acción.

El propósito fundamental del control presupuestal, es definir responsabilidad y límites de autoridad de todas las personas que tienen ingerencia en los presupuestos, así como mostrar la forma y procedimientos que deben seguirse en dicho control.

Efectivamente, al poner los presupuestos como parte integrante de la planeación, permitirán encontrar la dirección que deben seguir las operaciones de la empresa para obtener el rendimiento óptimo; al formular un plan detallado, coordinado y perfectamente balanceado para seguir los objetivos trazados se situará a los presupuestos dentro de la segunda fase administrativa, o sea, la coordinación; por otra parte, se conoce a los presupuestos como ayuda en el control de las operaciones, actuando como un termómetro al comparar los resultados reales contra los objetivos trazados y poder corregir ya sea unos u otros con el fin de conducir a la empresa a lograr el éxito total de sus planes trazados.

#### IMPORTANCIA

Por lo anterior, se concluye que la utilidad e importancia del control presupuestal puede medirse en relación con las ventajas que presenta y que a continuación se citan en forma breve:

1. Permite relacionar las actividades del negocio con la tendencia de los negocios en general, con esto se facilita el tomar decisiones oportunas en cuanto al rumbo que debe seguir.

2. Coordina todas las funciones de la empresa en un esfuerzo común dentro de un programa balanceado y unificado.
3. Al hacer que todos los funcionarios de la empresa participen en la elaboración del presupuesto, se logra que los esfuerzos de cada uno de ellos sean superados, ya que, aprovechando una condición humana que es el amor propio, se logrará que cada uno trate de superar al otro y, por consecuencia, trate de presentar mejores objetivos.
4. Con los presupuestos se puede medir la eficiencia de todos los departamentos, no sólo desde el punto de vista material, sino también de la condición humana del personal.
5. El establecer controles para cada operación permite reducir los desperdicios y corregir las deficiencias antes de que se haya perdido demasiado.
6. La productividad de la función financiera se vé incrementada, puesto que dirige el uso del capital por los canales de mayor utilidad.
7. Cuando se está planeando surgen a la luz las debilidades de la organización y las incompatibilidades entre los planes de un departamento y los demás, lo que hace factible modificarlos ajustándolos a las facilidades existentes, o bien, cambiar las condiciones reinantes para que puedan realizarse los planes trazados.

## INTEGRACION O IMPLANTACION

La integración de un control presupuestal en una empresa abarca diversas fases, que a continuación se exponen:

1. Estudio preliminar, que puede ser encomendado al Contralor, Gerente de Control Presupuestal, o a cualquier otra persona del área de Finanzas que tenga suficientes conocimientos de la empresa, ya que este estudio debe abarcar todos los departa-

mentos como son: Ventas, Manufactura, Compras, Crédito, Publicidad, etc.

2. Revisión de las políticas administrativas, las que deben ser clasificadas, complementadas y, sobre todo, distribuidas entre los miembros de la organización para que las conozcan y sean de observancia general.
3. Revisión del sistema contable, lo que permitirá conocer si éste llena los requisitos que requiere el control presupuestal.
4. Labor educativa, es decir, la educación de los integrantes de los diversos niveles directivos, desde el Gerente General hasta los Jefes de Sección. Esta educación hará que la planeación presupuestal sea más eficaz.
5. Preparación del material necesario: formas, papeles de trabajo, diagramas, organigramas, etc., para la ejecución del presupuesto.
6. Preparación, revisión y aprobación del plan financiero o sea, la fase final antes de poner en marcha el control presupuestal. Este plan financiero, una vez aprobado, puede contener los siguientes presupuestos: Ventas, Producción, Compras, Gastos de Manufactura, Inventarios, Costos de Ventas, Gastos de Venta, de Administración y Otros Gastos y Productos, Pérdidas y Ganancias, Flujo de Caja, Inversiones Capitalizables y Balance General Presupuestado.

El siguiente diagrama ha sido tomado de la conferencia sustentada por el C.P. Elías Bessudo M. en el Seminario que el Colegio de Contadores Públicos de México, A. C. dirigió sobre el Presupuesto Flexible, se adicionó el Presupuesto de Inversiones en Activo Fijo, renglón muy importante en la Planeación Presupuestal.





También se recomienda la elaboración de un Manual de Control Presupuestal con el propósito de definir responsabilidades y límites de autoridad de todas las personas que tienen ingerencia en ellos, así como mostrar la forma y procedimientos que deben seguirse en su elaboración. El manual del Control Presupuestal generalmente contiene:

- a) **Objetivos y propósitos del control presupuestal.**  
Deberá establecerse cuáles son los objetivos de la empresa, objetivos que puedan ser razonablemente esperados, tomando en consideración las predicciones y supuestos básicos para el año siguiente:
- b) **Predicciones y supuestos básicos.**  
Se refiere a la preparación de una lista completa de predicciones y supuestos que deben de adoptar como base de la planeación de todas las funciones y operaciones de la empresa.
- c) **Definición en términos.**  
Esto tiene por objeto uniformar el criterio y facilitar la comprensión de los diversos problemas a todos los funcionarios que intervendrán en la preparación y control de los presupuestos simplificando así la coordinación presupuestal, reduciendo las consultas y discusiones.
- d) **Periodo del Presupuesto.**  
Este periodo variará como ya se indicó anteriormente, dependiendo de las necesidades y tipo de empresa.  
Se incluirán todos los presupuestos que la empresa haya considerado necesarios como pueden ser: presupuesto de ventas, presupuesto de inventarios, presupuesto de caja, etc.
- e) **Responsabilidad y autoridad de los principales funcionarios.**  
Se coordinarán y precisarán los límites dentro de los que actuarán los principales funcionarios que intervendrán en la preparación y control de los presupuestos como por ejemplo: el Contralor, el Director de Presupuestos, el Gerente General, etc., considerando que la mejor forma de definir responsabilidades y autoridad dentro del control presupuestal será la preparación de instructivos para cada presupuesto.

- 4.1 **Implantación del Sistema.**  
**Requisitos o elementos necesarios.**
  
- 4.2 **Organización de funciones.**
  
- 4.3 **Determinación de Areas de Responsabilidad.**
  
- 4.4 **Planeación Presupuestal.**  
**Formulación del Presupuesto.**  
**Análisis de costos y gastos (que integran el presupuesto).**
  
- 4.5 **Catálogo de cuentas.**  
**Codificación por áreas de responsabilidad.**
  
- 4.6 **Diseño de Formatos.**  
**Documentos informativos.**
  
- 4.7 **Políticas Motivacional.**  
**Instituir incentivos de trabajo.**
  
- 4.8 **Control Interno.**

## 4.1 IMPLANTACION DEL SISTEMA

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es un sistema que se desarrolla en forma muy sencilla y eficaz, por la facilidad de manejo de sus conceptos y cifras, pues proporciona el análisis más efectivo de costos y gastos por área de responsabilidad esto es, en cifras, unidades reducidas, fáciles de entender y controlar. Y para su implantación se deben de considerar los siguientes elementos:

- 1.- Definir la estructura de la organización de la empresa, delimitando claramente las responsabilidades de cada puesto.
- 2.- Codificar y designar las áreas de responsabilidad.
- 3.- Establecer un método para analizar y segregar los costos de acuerdo con la organización.
- 4.- Actualización de los métodos y procedimientos contables.
- 5.- Estructuración del nuevo catálogo de cuentas, incluyendo las cuentas y subcuentas necesarias para el control por áreas.
- 6.- Determinar los gastos controlables y los no controlables.
- 7.- Elaboración de un presupuesto de costos y gastos por área de responsabilidad.
- 8.- Establecer vigilancia y elementos de control del presupuesto.
- 9.- Presentación mensual de los resultados por áreas de responsabilidad en los Estados Financieros.
- 10.- Establecer un control que muestre las variaciones resultantes.

## 4.2 ORGANIZACION DE FUNCIONES

Se ha insistido que la C.A.R. es un sistema que permite identificar tanto los ingresos como los costos y gastos con el funcionario responsable que los originó.

Por consiguiente, la organización contable con este sistema, requiere en su etapa primaria, el delinear con toda exactitud la autoridad y responsabilidades de las personas que tienen encomendado el encausar el potencial de una organización hacia los fines previstos.

Para lograr este objetivo, será necesario elaborar el Organigrama de funcionamiento que viene a cumplir con lo siguientes:

- a) Permite encausar en forma ordenada el esfuerzo de las personas que forman la organización para la consecución de los objetivos previstos.
- b) El trabajo se reparte de acuerdo a las aptitudes y preparación de cada uno de los elementos, permitiendo consecuentemente, el desarrollo de especialistas.
- c) Evita la duplicidad de trabajo.
- d) Define claramente la autoridad delegada.
- e) A su vez y en forma precisa, permite indicar las responsabilidades inherentes de cada puesto. Como se verá más adelante, la gráfica debe ir acompañada del programa descriptivo de facultades y responsabilidades de cada puesto.
- f) Como resultado de la delimitación de funciones y de la distribución adecuada de trabajo, el ejecutivo responsable de una división o departamento, está en posición de contar con el tiempo suficiente para planear el desarrollo de sus funciones.

Si se analiza en forma más profunda, es posible encontrar algunos otros requisitos adicionales a los descritos, pero simplemente se ha tratado de enumerar los principales sin que sean limitativos.

Cada empresa, de acuerdo a sus características y magnitud, adopta el sistema de organización que les es más conveniente, bien sea el tipo lineal, funcional o bien la combinación de ambos.

Como el sistema en estudio necesita para su funcionamiento de la delegación de funciones y exigibilidad de responsabilidades, su campo de operación más propicio lo encuentra en el sistema combinado lineal funcional.

El último paso a seguir, una vez establecidos los diversos departamentos y niveles jerárquicos, es la organización de funciones o sea, la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo. Esta unidad concreta de trabajo base de toda la vida económico social en la empresa recibe el nombre de "Puesto".

El "puesto puede definirse como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal".

- a) **Unidad de trabajo:** Esto quiere decir que hemos llegado a la parte final del aspecto teórico: nos encontramos en la determinación última de lo que cada hombre en concreto debe hacer; a partir de este momento tenemos que tratar el contacto que esta unidad teórica tiene con las personas concretas que han de ocupar el puesto.
- b) **Específica:** El puesto se constituye ante todo con lo que "debe hacerse" y "lo que se requiere que el trabajador tenga" para ocuparlo. Estas dos cosas, de tal manera son específicas de cada puesto.
- c) **Impersonal:** El puesto es unidad teórica y, por lo mismo, no se refiere a las personas concretas que lo ocupan. Así, lo más frecuente es que el pues-

to esté ocupado por varias personas simultáneamente: hay en una empresa un puesto de facturista y diez facturistas; un puesto de chofer y veinte choferes.

## EL ANALISIS DE PUESTOS.

Analizar significa "separar y ordenar". La técnica del análisis de puestos consiste, por lo tanto, en reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente, con la ayuda de la lógica y la gramática.

Dichas técnicas requieren tomar en cuenta 3 aspectos:

- a) Cómo obtener los datos de lo que constituye el puesto.
- b) Cómo ordenar dichos datos.
- c) Cómo consignar los mismos.

El análisis comprende: la descripción del puesto, o sea, la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, y la especificación del puesto, o sea la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia.

En la descripción se distingue:

- a) El encabezado. Contiene los datos de identificación del puesto. Estos se refieren a los siguientes puntos principales:
  1. Título del puesto. Previamente se habrá precisado.
  2. Número o clave que se asigne al puesto dentro del índice general que se forme para controlar el archivo correspondiente.
  3. Ubicación; se expresará el departamento, sección, taller, nave, etc., en que se desarrolle el trabajo. Esto sirve, para localizarlo y observarlo en caso necesario. Tratándose de trabajadores que desempeñan sus labores fuera de la oficina o taller, se designará

el lugar en que reportan, y donde están sus supervisores, documentos, etc.

- 4.- Especificación de las máquinas o herramientas empleadas por el trabajador, tanto para fijar su responsabilidad si están a su cargo como principalmente para precisar el tipo de trabajo que realiza.
  - 5.- Jerarquía y contactos. Suele añadirse el título de funcionario a quien reporta, los de los trabajadores a sus órdenes inmediatos, y los contactos permanentes que tiene dentro de la empresa y fuera de ella.
  - 6.- Puestos que conforme a los requisitos de la especificación y valuación constituyan el inmediato superior e inferior dentro de una línea de labores. Esto ayuda a establecer científicamente un escalafón por líneas o especialidades.
  - 7.- Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de sustituciones temporales.
  - 8.- Número de trabajadores que desempeñan el puesto. Más no el nombre de los mismos, por las razones expresadas.
  - 9.- Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato.
  - 10.- Fecha del análisis, para saber su antigüedad y validez.
- b).- La descripción genérica. Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerado como un todo. Suele conocerse también con el nombre de definición, resumen o finalidades generales. Debe ser muy breve.

Una buena descripción genérica sirve para obtener una buena descripción específica, pues bastará ir explicando detalladamente cada uno de los elementos de la primera.



- c) La descripción específica. Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Conviene exponer cada una en párrafo separado, a ser posible, con numeración ordinal.

Debe procurarse la separación de las actividades continuas, de las periódicas o eventuales. Cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en sus partes o etapas principales.

### MANUALES DEPARTAMENTALES DE ORGANIZACION.

Es práctica muy usual hacer los manuales de organización por departamentos, ya que este nivel favorece su tamaño y su utilidad.

Los manuales departamentales de organización suelen contener:

1. Los objetivos generales de la empresa, los del departamento de que se trate y los de las secciones básicas que este departamento comprende.
2. Las políticas y algunas normas muy generales, tanto de la empresa, como del departamento de que se trate.
3. La carta de organización general y las del departamento a que se refiere el manual.

### CARTA DE DISTRIBUCION DE TRABAJO.

La carta de distribución de trabajo sirve para analizar las labores de grupos pequeños (entre cinco y quince personas) cuyas labores están íntima y normalmente relacionadas. Sirve también para explicar cómo está distribuido el trabajo y las relaciones que existen dentro del grupo, respecto del mismo.

Cómo se formula:

a) Se forma una lista de deberes o actividades que corresponden a cada persona, tomándola de la descripción del puesto, con sólo las siguientes aclaraciones.

1. Cuidar de que no se omita ninguna labor, por insignificante que parezca.
2. Cuidar de que el número de horas se tome por semana.
3. Procurar que este número sea lo más real posible.

A continuación, como ejemplo, expondré un organigrama y un análisis de puesto.

## Ejemplo de Análisis de Puesto

1	<b>Puesto:</b>	<b>Director General.</b>
2	<b>Ubicación:</b>	<b>Productora y Distribuidora Nacional, S. A. Czda. Vallejo No. 1401.</b>
	<b>Departamentos controlados:</b>	<b>Finanzas. Comercial. Producción. Relaciones Públicas. Personal.</b>
3	<b>Jefe inmediato:</b>	<b>Consejo de Administración.</b>
4	<b>Empleados a sus órdenes: Directamente</b>	<b>Director Comercial. Director de Producción. Encargado de Publicidad. Contador. Cajera. Secretarias.</b>
	<b>A través de sus colaboradores inmediatos:</b>	<b>Gerentes de Zona. Agentes y Distribuidores Supervisores de Fábrica. Obreros. Personal de oficina. Personal de las Gerencias de Zonas. y Depósitos.</b>
5	<b>Contactos permanentes: Internos: Externos:</b>	<b>Comité Coordinador. Clientes especiales. Competidores. Bancos. Autoridades. Profesionistas y Asesores.</b>

**Analizó: Alejandro Lemus.**

**Revisó: Julián Galeana.**

**México, D. F. Octubre de 1983.**

### 4.3 DETERMINACION DE LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD

Una vez que se ha elaborado el cuadro de organización u organigramas, el siguiente paso será determinar las áreas de responsabilidad de la empresa, entendiéndose por área de responsabilidad, cada una de las unidades de organización que forman la estructura de la empresa, en las cuáles se ha delegado la autoridad para que puedan tomar todas aquellas decisiones que consideren necesarias para lograr los objetivos que les fueron encomendados y el conjunto de estas áreas forman los llamados niveles de responsabilidad.

Generalmente se utilizan cuatro niveles de responsabilidad dentro de una organización; sin embargo, éstos pueden ser aumentados o disminuidos dependiendo de la empresa, del tipo de organización establecida y de las necesidades propias de la empresa.

Como ya se mencionó en el punto anterior, son cuatro los niveles más utilizados, ya que en la práctica puede suceder que utilizarse en niveles más bajos resulte muy costoso, y en ocasiones, impráctico ya que dichos niveles inferiores se dedican a labores más específicas.

Ya que han sido establecidos los niveles de responsabilidad y las funciones que se realizan dentro de cada área, es conveniente que se establezca un número de codificación para poder identificarlas, con el que posteriormente se procederá a efectuar la clasificación de la documentación contable correspondiente a ingresos, costos y gastos que las afectan.

Por medio de esta codificación podemos identificar y controlar cada área y se deberán establecer conectando entre sí a las diferentes áreas que forman cada nivel, formando una corriente ascendente, en lo referente a responsabilidad de las personas y a información contable.

El sistema C.A.R. debe ser coordinado con la contabilidad general, de tal mane-

ra que no exista una duplicidad de funciones.

Este sistema opera integrando a la contabilidad general debido a que la fuente de datos sobre los gastos y costos en que incurre en determinado periodo, es la misma fuente de la que los obtiene la C.A.R., por lo que si no funcionaran integrados habría una duplicidad de labores.

## 4.4 PLANEACION PRESUPUESTAL

Existe desde luego un orden a establecerse en cuanto a la secuencia que debe seguirse en la preparación de los presupuestos, las técnicas a aplicarse para su cuantificación y las personas que deben participar en su elaboración y que, en un mayor o menor grado, asumirán la responsabilidad por las cifras establecidas.

### 4.4 a) FORMULACION DEL PRESUPUESTO

Los presupuestos para cumplir con su cometido deben llenar determinados aspectos:

1. Es indispensable que su implantación sea de tipo integral, es decir, que abarque todas las operaciones y las áreas de la empresa con lo cual se obtiene el control presupuestal.
2. Para que efectivamente represente una guía a la administración, y responda al interés que la misma ha puesto en su implantación, es necesario efectuar estudios muy completos, tanto de los factores internos como externos que intervienen en la realización de los resultados óptimos, que representen las metas por alcanzar que son la esencia misma de las políticas establecidas. Para los factores internos se cuenta con la ayuda de las cifras que arroja la contabilidad y entre los externos, deben considerarse la posición en el mercado, actuaciones de la competencia, etc.
3. La planeación debe llevarse a cabo por periodo específicos que pueden comprender a corto y a largo plazo.
4. Una vez calculado el presupuesto mediante la intervención de todo el personal responsable de su consecución, es necesario vigilar paso a paso su cumplimiento y analizar el origen de las desviaciones que se presenten.

## **IMPORTANCIA.**

El control presupuestal guarda íntima relación con el sistema C.A.R. ya que ésta necesita de presupuestos preparados por centros responsables, que son la base para juzgar su actuación individual en el cumplimiento de las metas previstas, tanto en la obtención de ingresos como en los límites de gastos autorizados para dichos centros.

### **4.4 b) TIPO DE PRESUPUESTOS**

Para su formulación, los presupuestos exigen apegarse a determinado orden, puesto que unos se derivan de otros, y como tal, determinan las personas y las técnicas de cuantificación a emplearse.

De esta manera se desprenden los siguientes tipos:

En cuanto a ingresos, presupuesto de:

- a) Ventas.
- b) Productos Financieros.
- c) Otros Productos.

En cuanto a egresos, presupuestos de:

- a) Costo de producción que incluye los costos a incurrir por concepto de materiales directos, mano de obra directa y gastos indirectos.
- b) Otros gastos.
- c) De caja.
- d) De adquisición de inversiones.
- e) Estados financieros presupuestados.

Con el propósito de hacer resaltar la intervención que tienen en los presupuestos, las diferentes divisiones que se han asignado dentro de la empresa, enseguida de una manera breve, se hará una ejemplificación de cada uno de ellos.

## COMPANÍA X

### RECONCILIACION ENTRE COSTOS DE PRODUCCION Y DE VENTAS

	Costo de Producción	Inventarios	Costo de Ventas
Materias Primas (Cuadro No.11)	\$ 51,136	\$ 2,422	\$ 48,714
Mano de Obra (Cuadro No. 11)	18,147	860	17,287
Gastos de producción variables (Cuadro No. 17)	4,780	226	4,554
Gastos de producción fijos (Cuadro No. 7)	<u>8,886</u>	<u>421</u>	<u>8,465</u>
	\$ 82,949	\$ 3,929	\$ 79,020

México, D. F. 1o. de diciembre del año base.

**DIRECTOR DE PRESUPUESTOS**



## PRESUPUESTO SUMARIO DE VENTAS

PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO PRESUPUESTADO

	UNIDADES	PRECIO UNITARIO DE VENTA	VENTAS TOTALES (MILES DE PESOS)
ALFA	139,475	\$ 225,000	\$ 31,382
BETA	210,262	515,566	108,404
	<u>349,737</u>	\$ 399,689 Prom.	\$ 139,786

México, D. F., 1o. de diciembre del año base.

DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

DIRECTOR GENERAL

# EL PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS Y OTROS PRODUCTOS

Compañía X

PRESUPUESTO SUMARIO DE OTROS GASTOS Y OTROS PRODUCTOS PARA  
EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO PRESUPUESTADO.

CONCEPTO		IMPORTE (Miles de Pesos)
<b>Productos Financieros</b>		
	Descuentos sobre compras.	\$ 1,459
<b>Gastos Financieros</b>		
	Intereses en préstamos bancarios	\$ 675
	Intereses en hipotecas	<u>520</u>
	Descuentos sobre ventas	<u>1,528</u>
		\$ 2,723

México, D. F. a 1o. de Diciembre del año base.

DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

DIRECTOR GENERAL

COMPAÑIA X

PRESUPUESTO SUMARIO DE CAJA

PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO PRESUPUESTADO

	(Miles Pesos)	
Saldo en caja y bancos al 31 de diciembre del año base	\$	3,750
Entradas estimadas:		
Cobro de cuenta a crédito	\$ 132,488	
Hipotecas y documentos por cobrar	2,812	
Venta de acciones preferentes	4,687	139,987
<u>T o t a l:</u>		<u>\$ 143,737</u>
Salidas estimadas:		
Cuentas por pagar (Compra materias primas)	\$ 48,508	
Mano de obra directa (cuadro No. 5)	18,147	
Gastos de edificios, producción, ventas y administración.	25,438	
Intereses	1,195	
Inversiones capitalizables (cuadro No. 16)	11,437	
Dividendos (cuadro No. 15)	16,147	
Impuesto sobre la renta	20,000	140,872
Saldo en caja y bancos al 31 de diciembre del año presupuesto:	\$	<u><u>2,865</u></u>

México, D. F., 1o. de diciembre del año base.

DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

DIRECTOR GENERAL

**COMPAÑIA X**

**PRESUPUESTO SUMARIO DE INVERSIONES CAPITALIZABLES PARA EL AÑO  
QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO PRESUPUESTADO.**

<b>CONCEPTO</b>	<b>IMPORTE (Miles Pesos)</b>
Terrenos	\$ 1,406
Edificios	6,281
Equipo	<u>3,750</u>
<b>Total</b>	<b><u><u>\$11,437</u></u></b>

México, D. F. 1o. de diciembre del año base.

**DIRECTOR DE PRESUPUESTOS**

**DIRECTOR GENERAL.**

COMPAÑIA X

BALANCE GENERAL

ACTIVO

PASIVO Y CAPITAL CONTABLE

Activo Circulante:

Caja y Bancos (Cuadro No. 17)		\$ 3,750
Cuentas por cobrar	\$ 15,000	
Menos: Reserva para Ctas. Malas	1,500	13,500
Inventarios:		
Materias primas (cuadro No. 9)	\$ 7,809	
Productos en proceso (cuadro No.10)	4,102	
Productos terminados (cuadro No. 8)	18,710	30,621

Total Activo Circulante \$ 47,871

Gastos Anticipados:

Seguros no devengados	\$ 225	
Intereses adelantados	58	281

Activo Fijo:

Terrenos	\$ 4,218	
Edificios	46,875	
Equipo	46,125	
	\$ 97,218	

Menos: Reserva para depreciación 22,500 74,718

ACTIVO TOTAL: \$ 122,870

Pasivo Circulante:

Documentos por pagar		\$ 11,200
Cuentas por pagar		4,875
Pasivo Acumulado:		
Impuestos varios:	\$ 712	
Intereses	158	
Impuestos sobre la renta	3,229	4,097

Total Pasivo Circulante \$ 20,222

Hipoteca por pagar 9,375

Capital Contable:

Acciones preferentes	\$ 28,125
Acciones comunes	46,875

Superávit \$ 18,273 \$ 93,273

TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE \$ 122,870

#### 4.4 c) ANALISIS DE COSTOS Y GASTOS

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

No es posible dar una regla de carácter general, respecto a qué ingresos, costos, o gastos pueden considerarse controlables y cuáles no lo son. Podría pensarse en principio que aquellos que son de carácter fijo caerían dentro de la clasificación de no controlables y los que tienen carácter variable podrían considerarse controlables. Sin embargo, no puede adoptarse en todos los casos esta clasificación, ya que existen muchos gastos o ingresos de carácter fijo, que pueden ser controlables y caer bajo la responsabilidad de una persona determinada.

Como ejemplo de gastos de carácter fijo, que podrían considerarse como no controlables, tenemos las primas de seguros, las depreciaciones y amortizaciones, los impuestos prediales, los sueldos fijos, etc., que por su naturaleza pueden considerarse como gastos no controlables. Sin embargo, esto no quiere decir que se excluyan de la contabilidad por áreas de responsabilidad, ya que el dato de gastos no controlables deberá incorporarse también en los informes mediante una distribución adecuada en las diferentes áreas, con el objeto de que puedan "amarrarse" los datos que da CAR con los datos de la contabilidad de costos y de la contabilidad general. De lo contrario se perdería el control numérico de estas partidas y llegaríamos al absurdo de tener una información que en un momento dado no nos merezca confianza, porque no habría manera de comprobar que se hayan incluido todos los elementos necesarios.

## 4.5 CATALOGO DE CUENTAS

En la formulación de un catálogo de cuentas dentro de un sistema de C.A.R. intervienen las siguientes agrupaciones principales:

Cuentas de Balance.

Cuentas de Orden.

Cuentas de Resultados.

Por centros de responsabilidad

Por resultados según su origen

Las cuentas de Balance y de Orden se afectan en este sistema igual que en la Contabilidad tradicional, ya que este sistema es útil en los renglones de ingresos, costos y gastos exclusivamente y que es en donde se operará en forma diferente para su control. Sin embargo, estas operaciones se controlan por medio de los informes periódicos en los que se comparan con los presupuestos y con las políticas de la empresa.

Las cuentas de resultados se formulan igual que en los sistemas tradicionales de Contabilidad, con la única variante de que también se clasifican de acuerdo con el área de responsabilidad a la que van a afectar y es aquí donde el sistema presenta sus ventajas, ya que al comparar la acumulación de cifras reales por cada área de responsabilidad contra las cifras presupuestadas para las mismas áreas, podemos medir la eficiencia en la actuación de los ejecutivos responsables. Es decir, que mientras en los sistemas tradicionales se conocen exclusivamente los resultados globales de la empresa, con este sistema es posible conocer dichos resultados referentes a cada área oportunamente.

Las áreas de responsabilidad forman subcuentas especiales, derivadas de las Cuentas de Resultados que nos sirven para controlar los ingresos, egresos atribuyéndolas a las personas responsables de los mismos, de acuerdo con lo establecido en el cuadro de organización.

A continuación presento a manera de ejemplo un catálogo de cuentas en forma parcial, utilizada en la Industria Químico-Farmacéutica, con las características antes mencionadas.

### AREAS DE RESPONSABILIDAD

0100	Presidencia y Dirección General.
1000	Dirección Ventas.
1100	Supervisión de Ventas.
1200	Oficina de Ventas.
1300	Publicidad y Propaganda.
2000	Dirección de Producción.
2100	Dirección Planta - Línea A.
2101	Líquidos - Línea A.
2102	Ungentos - Línea A.
2103	Acabado - Línea A.
2200	Dirección Planta - Línea B.
2201	Cápsulas - Línea B.
2202	Tabletas - Línea B.
2300	Planeación de Producción.
2301	Tráfico.
2302	Control de Inventarios.
2303	Compras.
2400	Ingeniería.
2401	Diseños.
2402	Mantenimiento.
2500	Control de Calidad.
3000	Dirección de Finanzas.
3100	Auditoría Interna.
3200	Contabilidad General.
3300	Costos.
3400	Crédito y Cobranzas.
3500	Presupuestos.
4000	Dirección de Relaciones Industriales y Personal.
4100	Personal.



## SUB-CUENTAS DE GASTOS DE FABRICACION

01	Sueldos de jefes y supervisores.
02	Sueldos de Empleados.
03	Mano de obra indirecta.
04	Indemnizaciones.
05	Vacaciones.
.....	
10	Materiales indirectos.
11	Herramientas y accesorios.
12	Lubricantes.
13	Papelería y útiles de escritorio.
.....	
20	Alumbrado
21	Fuerza motriz.
22	Reparaciones.
23	Agua.
24	Teléfonos.
.....	
30	Mantenimiento.
31	Depreciación.
32	Seguro Social.
33	Seguro contra incendio.
34	Otros Seguros.
.....	
40	Distribución del almacén de materias primas.
41	Distribución del departamento de mantenimiento.
.....	
	Funciones.
	Area 4101 Líquidos.
80	Pesado de material.
82	Elaboración de Jarabe.
86	Fusión.
90	Filtración.

#### **Area 4102 Unguentos.**

<b>80</b>	<b>Pesado de Material.</b>
<b>83</b>	<b>Molienda.</b>
<b>84</b>	<b>Suspensión.</b>
<b>91</b>	<b>Molienda de la suspensión.</b>
<b>94</b>	<b>Mezcla.</b>

#### **Area 4201 Cápsulas.**

<b>80</b>	<b>Pesado de Material.</b>
<b>84</b>	<b>Mixtura.</b>
<b>88</b>	<b>Pulverización.</b>
<b>92</b>	<b>Capsulado.</b>
<b>95</b>	<b>Limpiado y Revisión.</b>

#### **Area 4202 Tabletas.**

<b>80</b>	<b>Pesado de Material.</b>
<b>84</b>	<b>Mixtura.</b>
<b>88</b>	<b>Pulverización.</b>
<b>92</b>	<b>Capsulado.</b>
<b>95</b>	<b>Limpiado y Revisión.</b>

#### **Area 4202 Tabletas.**

<b>80</b>	<b>Pesado de Material.</b>
<b>81</b>	<b>Humectación.</b>
<b>85</b>	<b>Primer granulado.</b>
<b>89</b>	<b>Secado.</b>
<b>93</b>	<b>Segundo granulado.</b>
<b>96</b>	<b>Troquelado.</b>

#### **Causas.**

<b>100</b>	<b>Cambio en precio de factura.</b>
------------	-------------------------------------

101	Diferencia en derechos de importación.
102	Cambio en vía de embarque.
103	Cambio en especificación de materiales.
104	Cambio en la técnica de manufactura.
.....	
110	Cambio en técnica de manufactura.
111	Cambio en especificación de materiales.
112	Cambios en programa de producción.
113	Defectos en maquinaria y equipo.
114	Material defectuoso.
115	Ineficiencia en la manipulación.
.....	
120	Cambios en programa de producción.
121	Retardo en surtir materiales.
122	Material defectuoso.
123	Reparación de maquinaria y equipo.
.....	
130	Cambios en la mano de obra empleada.
131	Cambios en tarifa de salarios.
.....	
140	Selección de operarios.
141	Rotación.
143	Supervisión inadecuada.
144	Ineficacia de personal.
41.	Egresos:
410.00	Costo de Ventas
410.01	Costo de Ventas misceláneo.
410.02	Costo variación en Materiales - Precio.
410.03	Costo variación en Materiales - Consumo.
410.04	Costo variación en Mano de Obra directa-cuota.
410.05	Costo variación en Mano de Obra directa-rendimiento.
410.06	Costo variación en Mano de Obra directa - Tiempo Ocioso.
410.07	Costo variación en Cargos Indirectos- Presupuesto.

410.08 Costo variación en Cargos Indirectos-Rendimiento o Eficiencia.  
 410.09 Costo variación en Cargos Indirectos-Inactividad.

.....

42. Gastos Departamentales.  
 420.00 Gastos de Fabricación.  
 420.01 Gastos de Venta.  
 420.02 Gastos de Finanzas.  
 420.03 Gastos de Relaciones Industriales y Personal.  
 420.04 Gastos de Administración General.

.....

Así pues, teniendo un catálogo con los datos mencionados se está en posibilidad de registrar cualquier operación con todo lujo de detalles y sin realizar un trabajo laborioso de oficina; pongamos como ejemplo el siguiente formato:

Cuenta	Subcuenta	Centro de Costos	Función (4o. Nivel)
(1)	(1)	(2)	(2)
0100	21	2400	4202

- (1) Para registro en Contabilidad General y de Costos.
- (2) Para registro en Contabilidad por Areas de Responsabilidad.
- (1) Para registro por partida doble en los libros principales y auxiliares tradicionales.
- (2) Para registro por partida simple en el Libro Tabular de Areas de Responsabilidad.

## 4.6 DISEÑO DE FORMATOS

### 4.6 a) DOCUMENTACION INFORMATIVA

La meta primordial de todo sistema contable es producir información que sea de utilidad para aquellas personas que dirigen las actividades de una compañía.

No se puede concluir que dicha meta se ha logrado mientras no se presenten las cifras y datos contables completos, oportunos, sencillos y de fácil interpretación.

Para decidir sobre el tipo de información necesaria en una empresa, se deberá consultar a cada persona encargada de las áreas de responsabilidad a fin de llegar a un acuerdo que lleve a preparar los informes que muestren solamente la información necesaria para captar la situación financiera de su área y tomar acciones correctas de inmediato. Se deberá tener cuidado con la terminología contable para que no confunda a las personas que no están familiarizadas con esta técnica.

En algunas acciones será indispensable preparar la información a base de gráficas y cuadros, por ser este tipo de presentación el más accesible para la mayoría de las personas.

Ahora, por lo que se refiere a la información dirigida al Director General, deberá ser lo más explícita y clara que sea posible, ya que entre más hojas contenga más estará predispuesto a no leerlo.

Con lo anterior, se trata de hacer notar que es un error el ahogar de información a esta personal.

Los tipos de información más comunes son los siguientes:

- a) Información actualizada, cuya disponibilidad se necesita con carácter inmediato; saldos de clientes, saldos de existencias de almacén, etc.

b) Información de excepción, que constituye la llamada de atención a un funcionario que debe hacer algo en el momento en que se produce una situación imprevista; por ejemplo, el aviso al departamento de cobranzas de que un cliente ha rebasado su límite de crédito o el aviso al departamento de compras de que una existencia de almacén está a punto de llegar al mínimo. Este tipo de información no está programada con periodicidad regular, sino que debe producirse en el momento en que se produce el hecho que les dá origen y que va a forzar a los administradores a tomar una decisión.

c) Información periódica, que tiene por objeto revisar las políticas y tomar decisiones.

De este tipo es, por ejemplo, la información mensual de resultados.

d) Por último, existe la información periódica al exterior, en la cual se resumen operaciones, resultados y situaciones de un largo periodo de la empresa.

#### Características.

Es recomendable que los informes financieros de las áreas de responsabilidad contengan las siguientes características:

- a) Deben limitarse a proporcionar la información financiera que corresponda al centro de responsabilidad que se trate.
- b) Deben ser simples y claros para que puedan ser entendidos por las personas que los vayan a utilizar, evitando el uso de la terminología contable.
- c) Debe eliminarse información innecesaria para mantener un buen control sobre cada centro de responsabilidad.
- d) Deben evaluar la actuación de los centros de responsabilidad mediante la comparación de los hechos reales con los presupuestos y estándares,

en unidades de medidas adecuadas y en cifras absolutas y relativas.

- e) Deben redondearse adecuadamente las cifras a terminaciones que sean sencillas de captar y memorizar fácilmente.
- f) Deben acompañarse breves comentarios explicativos de las desviaciones a los presupuestos o variaciones y los estándares más importantes.
- g) Deben prepararse periódica y oportunamente durante el ejercicio (cada mes, bimestre, etc.).
- h) Deben mostrarse en hojas o tarjetas que permitan su archivo consecutivo para poder comparar los informes de actuación de varios períodos que faciliten la determinación de gráficas y tendencias estadísticas.

## 4.6 b) ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE INFORMACION

Los principales elementos de un sistema de información son:

- a) Oportunidad.
- b) Periodicidad.
- c) Simplificación en su presentación.
- d) Análisis de variaciones.

**Oportunidad:**

Es inobjetable que si los informes financieros no son presentados a tiempo, todo el efecto que podría causar, se perdería en una gran parte.

Cuando alguna empresa normalmente está obligada a cerrar sus operaciones mucho tiempo después de terminar un período, se recomienda que presente primeramente unos borradores de estados financieros, sujetos a ajustes, en los primeros días posteriores al cierre, para que en esta forma puedan tomarse decisiones provisionales, oportunamente, con base en dichos estados, que deben incluir los informes financieros de los centros de responsabilidad, ya que más vale un informe pulido en un 80 o/o presentado a tiempo que un informe totalmente completo y revisado fuera de tiempo.

La oportunidad de la información varía de acuerdo con la naturaleza de la información con las condiciones de la empresa.

Hay información que se requiere tener actualizada, al día, no para producir resultados, sino para rendir el informe en el momento en que lo solicite el ejecutivo; por ejemplo, los datos en existencia de almacén o el saldo actual de las cuentas de clientes.

Al ejecutivo de crédito que necesita decidir si autoriza un pedido, no le importa cuanto debía el cliente el mes pasado, sino cuánto debe actualmente.



La definición de esa oportunidad también puede variar; una tienda que venda sobre la base de crédito concedido en el mostrador, necesita la información sobre cuánto debe un cliente que está en el mostrador; una empresa que despacha pedidos por correo, se puede tomar la libertad de esperar un día o dos a tener el saldo del cliente para decidir si se hace o no el embarque.

La oportunidad de la información se integra por varios elementos: primero, distancia entre el hecho que da origen a la información; segundo, periodicidad y/o regularidad de la información; y; tercera, distancia entre la producción de la información y el hacerla accesible a la persona que va a utilizarla.

#### **Periodicidad:**

La frecuencia con la que deben prepararse los informes financieros; que soportan el estado de resultados, está sujeta a las necesidades del control interno existente en la empresa. Esto de antemano se sabe que existen serias deficiencias en la obtención de ingresos o en los desembolsos, los informes deben prepararse con más frecuencia cuando existen éstas.

Generalmente, estos informes se deben preparar junto con los demás estados financieros de la empresa, cada mes, bimestre, trimestre, semestre, etc., según sea necesario y desde luego, al fin del ejercicio.

Si estos informes se preparan por periodos menores de un ejercicio, es conveniente ir archivando éstos para ir acumulando las cifras de cada período.

El encabezado de estos informes podría ser por ejemplo el siguiente:

#### **Presentación de la información.**

Por lo que se refiere a este punto, no debemos usar exclusivamente técnicas tradicionales de presentación en columnas de debe y haber, las cuales no son utilizables para el ejecutivo.

Por lo que el contador debe pensar que la información es útil si la lee y la entiende la persona a la que va dirigida y debe, por lo tanto, conocer, adoptar y aún desarrollar las técnicas más modernas de información, de presentación de comunicación para que sea leída y comprendida.

Para que sea posible diseñar un sistema adecuado de información, es necesario que el profesional, diseñador del sistema, tenga una preparación más amplia y el contador debe ser capaz de entender los problemas de los administradores y sus necesidades para decidir conjuntamente con ellos, la información que va a realizar, su periodicidad, su oportunidad y la forma en que se les va a presentar.

Por último, necesita conocer, a nivel de utilización, no a nivel de mercancía, los sistemas y recursos del procesamiento de datos.

#### Análisis de variaciones.

Para que un presupuesto rinda los más óptimos frutos debe ser comparado con las cifras reales a intervalos frecuentes, con el fin de que las diferencias que se determinen sean analizadas y se ejecuten las medidas correctivas con toda oportunidad.

Se puede definir la variación como la diferencia entre el real y el presupuesto; en algunas empresas se le conoce también como desviación. El origen de las variaciones puede deberse a: mala planeación del presupuesto, fallas en las políticas administrativas, falta de presión sobre los individuos responsables de llevar a cabo los planes establecidos en el presupuesto, o bien a cambios determinantes de las condiciones exteriores o internas de la empresa.

El análisis de las variaciones, o sea el control presupuestal, indicará exactamente si el presupuesto no representa un programa razonablemente asequible, imponiéndose en este caso su revisión y modificación. La decisión sobre hasta donde se puede llegar en el análisis de las variaciones debe estar basada en el ejemplo que la dirección de la empresa vaya a dar a esos datos.

Es indudable que los frecuentes cambios del presupuesto, pueden afectar al personal responsable de su control, sin embargo se debe crear la conciencia de que

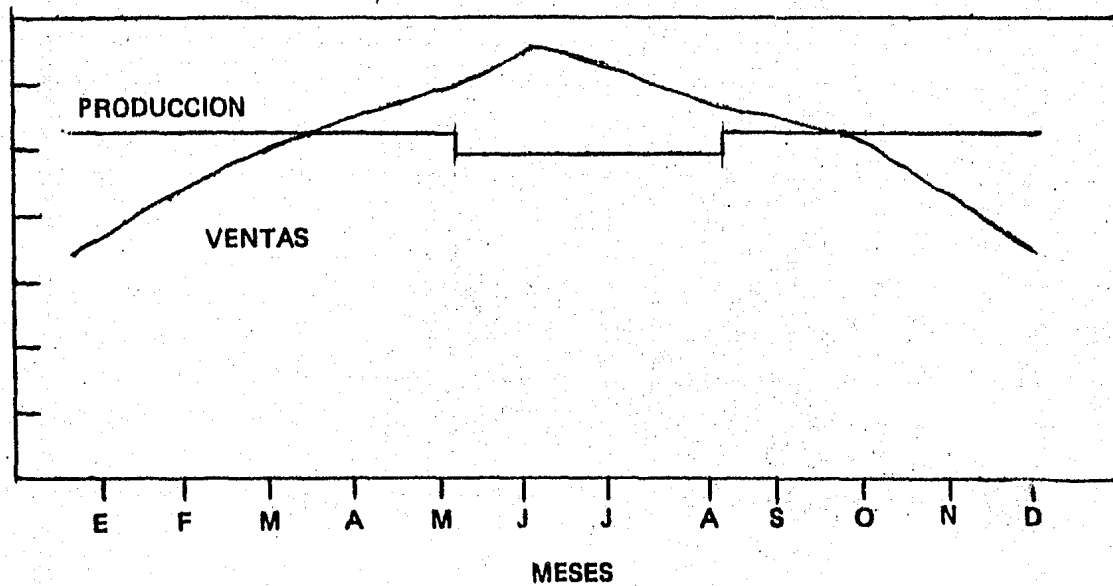
el presupuesto no es sino una medida estimada que se enfrenta con las condiciones reales, pero que cada cambio lo acercan más a la exactitud.

A continuación se presentarán como ejemplo, gráficas y formatos para el análisis de las variaciones.

COMPAÑIA X, S. A.

CENTRO DE COSTOS NOMBRE DEL DEPARTAMENTO FUNCIONARIO RESPONSABLE	MENSUAL			FECHA			REPORTE EN MILES DE PESOS ACUMULADO	
	Descripción	Presupuesto	Real	Var o/o	Presupuesto	Real	Var o/o	
SUELDOS								
PRIMA VACACIONAL								
GRATIFICACIONES								
IMPUESTO 1 o/o FEDERAL								
IMPUESTO 2 o/o ESTATAL								
CUOTA IMSS								
FONDO DE AHORRO								
FONDO SOBRE EDUCACION								
CONSULTORIAS NACIONALES								
HONORARIOS PERSONAS FISICAS								
HONORARIOS A SOCIEDADES								
ARTICULOS DE ESCRITORIO Y PAP.								
COPIAS FOTOSTATICAS								
AUTOS OFICIALES GASOLINA								
AUTOS OFICIALES MANTENIMIENTO								
COMUNICACIONES								
GASTOS DE VIAJE								
GASTOS POR MOTIVO DE TRABAJO								
CUOTAS ASOCIACIONES								
PRIMAS SEGUROS								
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</b>								

# GRAFICA



Comparación de los presupuestos mensuales de venta con una producción aproximadamente uniforme.

## 4.7 POLITICAS MOTIVACIONALES

Debo decir, que motivar, significa dar motivo para una cosa, explicar el motivo o razón de algo. De donde resulta que la Motivación Humana se ocupa de dar al hombre motivo para que sienta la necesidad y el íntimo gozo de actuar como tal, le despierta sus "poderes ocultos" y le da plena conciencia de ellos.

Por lo anterior, una empresa se deberá valer de las Políticas Motivacionales para lograr el mayor rendimiento y/o eficiencia en su personal, auxiliándose de los métodos que se expondrán a continuación.

### 4.7 a) INSTITUIR INCENTIVOS DE TRABAJO

Es pues, necesario admitir que todos los factores de carácter humanístico son siempre importantes, ya que la motivación humana resulta lógica, la asociación de dos conceptos:

La C.A.R. y motivación humana.

Ya que la C.A.R. por naturaleza de su mecánica, por sí sola la reclama; por ejemplo:

Elaboración de presupuestos con participación del propio responsable.

Existencia de informes de responsabilidad.

Los patrones han pretendido conseguir de sus asalariados el mejor esfuerzo, y con éste, la maximización de la productividad. Es claro que no siempre lo logran por la complejidad de la naturaleza humana.

De ahí que se hayan visto en la necesidad de adoptar diferentes actitudes en

el trato de los trabajadores.

Que principalmente han sido las siguientes:

- a) Autoritarismo.
- b) Autoritarismo moderado.
- c) Paternalismo.
- d) Libre competencia.
- e) Motivación humana.

A mi manera de ver, los cuatro primeros conceptos no los considero como sistemas motivacionales, sino como formas de gobernar a los trabajadores.

Y, en cambio, la motivación humana la considero como lo último en el manejo de personal.

A continuación haré una breve explicación de las que considero "formas de gobierno":

#### **Autoritarismo.**

En la actualidad casi no tiene adeptos, porque es la imposición de la autoridad en su máxima expresión.

Se vale de amenazas, sanciones y despidos, y el empleado tiene casi nula capacidad de decisión, la supervisión ha de ser extrema para alcanzar una aceptable producción y así el patrón parece estar convertido en capataz.

La filosofía en que se apoyan tales técnicas, es en esencia:

"Sé fuerte, sé rudo, consigue que se haga el trabajo quebrando toda resistencia y todo antagonismo".

No obstante que el advenimiento de los sindicatos ha mermado el poder del Autoritarismo sobre los obreros, algunos empleados, sin esa protección, siguen pade-

ciéndolo.

El autoritarismo es visto por los trabajadores como una abierta declaración de hostilidades con la empresa, donde ésta exige lo más y ellos rinden lo menos.

Es la guerra, y los resultados de la refriega obviamente serán pocos estimulantes a los vacilantes ojos de un potencial inversionista.

#### Autoritarismo moderado.

Es un tácito convenio entre la dirección y los trabajadores a mayor nivel de producción, mejores concesiones.

La supervisión es razonable y no se hace uso de la fuerza, a menos que los trabajadores restrinjan su rendimiento.

La anotación sobre sindicatos del párrafo anterior, es también aplicable aquí, es innegable el avance respecto del Autoritarismo en su forma más pura.

#### Paternalismo.

Otorga demasiados beneficios a los trabajadores esperando que éstos correspondan, por gratitud y lealtad, con una buena labor.

Presentan dos facetas:

1. El empleado se siente a la larga, incómodo porque percibe retribuciones no ganadas.
2. El empleado exige cada vez mejores condiciones de trabajo y prestaciones, sin aportar esfuerzo alguno. El paternalismo tiene cualidades, la mejor de ellas es su tinte humanístico, pero son más sus desventajas.

Es una posición utópica de la Dirección y por lo mismo no encaja en el materialismo de los negocios.



## Libre Competencia.

Es la promesa, por parte de la compañía, de otorgar ascensos y aumentos a quienes destaquen en su labor. Por mucho que es estimulativa de la capacidad individual, invita a una hecha desigual, al aceptar la antigüedad y la preparación técnica tendrán decisiva influencia. Toda las empresas la utilizan implícitamente, aunque en forma muy moderada.

## Motivación Humana.

Desde el punto de vista administrativo se puede definir como que:

“Es Esencialmente una fuerza que es efectiva para lograr que los miembros individuales de la organización subordinen sus objetivos personales a los objetivos de la empresa”.

La motivación humana se vale de incentivos y de la filosofía de la apreciación.

Como la motivación se aplica por entero a disminuir, hasta el mínimo posible los factores humanos de carácter negativo, con miras a lograr una eficiente ejecución del trabajo, sus frutos son necesariamente mejores que los ofrecidos por la simple obligación.

Siempre se decide trabajar para satisfacer alguna o varias necesidades, y por eso la eficiencia en la ejecución del trabajo está en proporción directa a la satisfacción de aquellas. Así, la insatisfacción de necesidades produce ineficiencia. El individuo no tiene interés en alcanzar las metas del negocio, porque éste nunca se ha preocupado de que él alcance las suyas propias, personales y por ende para él más valiosas.

Ahora bien, como la obligación sólo conduce a la insatisfacción en la participación individual, las necesidades que dieron origen a trabajar seguirán reclamando atención.

Es muy posible que hasta el renglón económico merezca inconformidad, por que en términos generales el empleado nunca está de acuerdo con lo que gana. Y como no encuentra compensación de otra índole ve sus egos cumplidos pues duda entre abandonar el empleo o verse improductivo.

Entonces aparecen los incentivos, armas de motivación.

Estos satisfacen al individuo en lo económico, en lo que toca al espíritu de grupo y también en su ego. Por tanto, trabaja espontánea, eficientemente, sin la sola existencia de una condición contractual que lo obligue.

Una C.A.R. sin incentivos está considerada a irse a pique.

La C.A.R. por su naturaleza misma reclama el auxilio de todo aquello que pueda favorecer su motivación esencial.

De lo anterior resulta que el Departamento de Relaciones Industriales tendrá por sí o indirectamente, trascendental intervención: Se ocuparía a medida de las funciones que le son propias, de atender el ángulo personal muy distinto al de trabajo de los ocupantes de áreas de responsabilidad, pudiendo cumplir, como labor de motivación, con los siguientes puntos:

- 1.- Comenzará por considerar a establecer, en su caso, algo muy importante: La política de inducción, esto es, la introducción rápida y adecuada del nuevo empleo hasta ese momento extraño ambiente, tendiente a evitar, antes que nada, la baja moral de trabajo.

Si se considera que los primeros días de trabajo son los más críticos para un nuevo empleado, se justifica tener un programa organizado para ayudarle a que se ajuste cómodamente al puesto.

**COMPARACION ENTRE LOS RESULTADOS QUE ARROJA  
UNA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD  
CON Y SIN MOTIVACION HUMANA**

**DECISION DE TRABAJAR EN LOS EMPLEADOS RESPONSABLES**

**FILOSOFIA  
DE LA  
APRECIACION**

**INCENTIVOS**

1. Dinero (B)
2. Previsión Social y Otras Prestaciones (C)
3. Respeto y Aprecio
4. Reconocimiento Individual de las Pequeñas Proezas.
5. Elogio (A)
6. Hacer al Individuo Sentirse Importante.

**NECESIDADES**

1. Satisfacción económica
2. Eliminación del Estado de Separatividad (o: presencia del Instituto Gregario).
3. Aceptación Social
4. Egos Personales (Justificación Personal, Autoconfianza, Competencia).
5. Egos Proyectados (Respeto, Aprecio, Deseo de ser importante)

**MOTIVACION**

**OBLIGACION**

**EJECUCION DEL TRABAJO**

**RESULTADOS**

1. Satisfacción en la Participación Individual.
2. Espontaneidad de Trabajo.
3. Eficiente Observancia
4. Reducción de Costos y Gastos.
5. Relaciones Humanas Venturosas.
6. Humanización del Trabajo.

**RESULTADOS**

1. Insubordinación y Oposición
2. Ausentismo Físico y Mental
3. Inestabilidad de Personal
4. Desviaciones Presupuestales por Ineficiencia.
5. Improductividad
6. La Rutina Conserva sus Fueros (o: Hastío de la Vida Diaria)
7. Frustraciones

**Comentado en el Rubro: "Importancia de la Motivación Humana en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad".**

- A) Se practica dentro de la utilización productiva de los informes de responsabilidad.
- B) Incentivo, sí, pero con escasísimo poder de Motivación: metal al fin, es mudo y frío.
- C) Aunque imperfectas como Incentivos, son arma de Motivación mejor que el dinero.

## 4.8 CONTROL INTERNO

En la actualidad, debido al gran número de empleados que ocupan las empresas, el Control Interno se convierte en el cimiento estructural de la empresa moderna, tanto en el aspecto de su constitución, como para su control y revisión.

La empresa como una entidad que emplea gran número de personas, repartiendo trabajo y delegando autoridad, es cuando principia el "Control Interno" a tomar importancia y a constituirse como un elemento de inminente necesidad en la marcha de la empresa y en la organización de la misma.

### Definición de Control Interno.

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptadas en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de confiabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a la política administrativa prescrita.- Instituto Americano de Contadores.

El sistema de control interno o de comprobación puede explicarse como la distribución apropiada de funciones de personal, de tal manera que el trabajo de cada empleado puede coordinarse y comprobarse independientemente con el trabajo de otros empleados.- Victor H. Stempt.

El tener un control interno adecuado en la empresa, es muy importante por las razones que se mencionan a continuación:

1. Para proteger los activos.- No importando la magnitud de la empresa, éstas tratan por todos conceptos, proteger sus activos en contra de malversaciones, robo, fraudes o simplemente abandono, aunque el control interno entendido como regla de operación, no puede, de una manera categórica evitar errores o fraudes, si, mediante una división de labores se puede dificultar el que se lleven a cabo y de hacerlo pueden ser descubiertos con oportunidad.

- 2.- Para una información oportuna y correcta.- Es indispensable en cualquier empresa el obtener ésta adecuada y oportuna, ya que con base en la información, se establecerán programas futuros y se proyectarán actividades a seguir.
- 3.- Para una eficiencia de operación.- Es el objetivo en la actualidad de cualquier empresario mejorar la productividad de su empresa, ya que con esto se logrará un aumento en los rendimientos y utilidades de la misma. Este objetivo se logra a través del establecimiento de un buen control interno, medio por el cual se pueden localizar desperdicios de tiempo y de materiales, duplicidad de trabajo y trabajos innecesarios.
- 4.- Para el conocimiento con oportunidad de cualquier error o irregularidad que se cometa en la empresa. Las medidas correctivas tomadas a tiempo ayudan siempre a que los problemas no se agudicen.

**5.1 CARACTERISTICAS BASICAS.**

**5.2 VENTAJAS DEL SISTEMA DE C. A. R.**

**5.3 IMPORTANCIA ACTUAL.**

**CONCLUSIONES.**

## 5.1 CARACTERISTICAS BASICAS.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad como hemos visto en los capítulos anteriores, es el sistema que proporciona los elementos para el registro y comparación de los costos, desembolsos, obligaciones y aprovechamiento de los recursos de la empresa, por niveles de responsabilidad, dicho sistema tiene una serie de características que son las siguientes:

Es una técnica que identifica la autoridad con la responsabilidad de un costo o gasto siendo como es una conjunción de la contabilidad con la responsabilidad.

Constituye un estudio de vanguardia de la Contabilidad Administrativa, puesto que al integrarse a la C. A. R. se logra dejar atrás el simple registro histórico de las operaciones.

Subsana anomalías organizacionales y da carácter oficial a responsabilidades ocultas. Pues al contar con un organigrama que define las áreas, los puestos se identifican y quedan en la dependencia organizacional que les corresponde y debidamente identificadas las responsabilidades inherentes al puesto.

Estimula la productividad individual al ejercer un control positivo sobre las personas y al mantener entre estas una estrecha comunicación. Esto es al emitir la C. A. R. un reporte mensual por área e informar del resultado de la actuación contra lo planeado, se le concientiza a la gente de que tan productiva es su labor para la empresa, y de la importancia que representan como grupo o área.

Conforma su estructura a la de la organización. Esto significa que la C. A. R. es una técnica tan versátil, que fácilmente se puede adaptar a cualquier tipo de organización, ya sea del tipo privado o Gubernamental, Comercial o Manufacturera, o en una grande o pequeña.

Demilita claramente las responsabilidades individuales al especificar claramente

te, desde el nombre del puesto, funciones, responsabilidades, a quien reportan etc. y agrupar los diferentes puestos en unidades de organización que denomina "área".

Utiliza la técnica presupuestal para planeación y control de operaciones, estos presupuestos los elaboran coordinados con el área de presupuestos y los responsables de cada presupuesto para reducir al mínimo el riesgo de errores.

Provee de información periódica a todas las áreas de la organización en términos de responsabilidad individual, llamando la atención sobre los casos en que la realidad se desvía significativamente de los planes de actuación aprobados, auxiliándose de la administración por excepción, para evitar la pérdida de tiempo en las desviaciones de los conceptos que son de importancia relativa.

Utiliza sus documentos informativos como medio de elogio de la eficiencia. Esto se da al informar por medio del control presupuestal que los objetivos han sido alcanzados o superados.

Logra que todos los empleados trabajen para ella, haciéndoles cobrar una mayor conciencia de la labor de Contabilidad. Puesto que el personal se entera que la C. A. R. periódicamente emite informes por áreas, y ahí quedan debidamente codificadas las operaciones, quien la originó y el responsable.

Aumenta la eficiencia del personal valiéndose de la motivación humana, función básica del Proceso Administrativo que se aplica a reducir hasta el mínimo posible los factores humanos de carácter negativo. Esto es que la C. A. R. enfoca el aspecto social del trabajador no solo ve el punto de vista monetario.



## 5.2 VENTAJAS DEL SISTEMA DE C.A.R.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad por ser una nueva técnica, tiene una serie de ventajas que la hacen destacar sobre otros sistemas de contabilidad, (Contabilidad de Registro Histórico, Contabilidad Presupuestal, Contabilidad Administrativa), que a continuación se analizarán:

En relación a la Contabilidad por Areas de Responsabilidad y la Contabilidad de Registro Histórico, su ventaja resalta en que este sistema si ayuda a la Dirección o Gerencia de una empresa a tomar decisiones oportunas y atribuir a los directamente responsables de alguna operación que se haya realizado, siendo que la Contabilidad Tradicional solo se dedica a constituir un simple registro de las operaciones, y queda en desventaja de la C. A. R. que es una técnica dinámica y actual.

En cuanto a las ventajas de C. A. R., con respecto a la Contabilidad Presupuestal radica principalmente en que la C. A. R. cuenta con un catálogo de cuentas por centros o áreas y un cuadro de organización que delimita las áreas de responsabilidad-existentes en una empresa, de tal manera que las operaciones cotidianas, que se realizan, van quedando registradas en las cuentas correspondientes de cada área responsable, facilitando la preparación de los informes de actuación de cada área.

La Contabilidad Presupuestal queda en desventaja al momento de registrar, y comparar lo real contra el presupuesto en forma global sin facilitar la localización del área responsable, para según sea el caso, se puedan tomar las acciones correctivas.

También es importante mencionar las ventajas de C. A. R. sobre la Contabilidad Administrativa, a continuación se mencionarán las principales:

Para toda comparación entre lo sucedido y lo predeterminado se sirve del principio de la Administración por Desviación, atacando las variaciones importantes en las diferentes áreas de responsabilidad.

Se vale del Análisis e Interpretación de Estados Financieros para ilustrar a los accionistas acerca de la seguridad y productividad de sus inversiones, y a los Directores acerca de la existencia de "áreas-problema", del control de las operaciones, de la posición financiera de la empresa y de los resultados de su gestión.

Emplea evolucionadas teorías, aplicaciones y modelos matemáticos de la Investigación de Operaciones, como uno de los recursos a la mano en la selección de la opción más correcta.

Cuenta con una avanzada técnica que controla y reduce los costos y los gastos al ejercer un control positivo sobre las personas y al estimular la productividad individual, esta técnica es la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Ha desarrollado un modernísimo sistema práctico de trabajo que permite la integración de las más progresistas técnicas de Contabilidad en un conjunto unificado: Contabilidad de Productividad. Esta "Unificación Contable" está orientada hacia la producción de utilidades, en un solo sistema de información a la Dirección, y consiste en implementar: un catálogo de cuentas departamental, presupuestos, costo standar, algunas características del costeo directo y de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, y un flujo informativo a base de bloques o "módulos" aprovechando las ventajas del PED (Procesamiento Electrónico de Datos). Todos estos elementos se reúnen en un sistema congruente.

Dentro de la Contabilidad Administrativa, sus resultados también están al servicio de la administración para la toma de decisiones, pero queda en desventaja al mostrar la información global y carecer de técnicas y análisis que anteriormente se mencionaron, que son con las que si cuenta la C. A. R.

### 5.3 IMPORTANCIA ACTUAL

El sistema de C. A. R. ha tenido una amplia aceptación en Estados Unidos, en México y en algunos otros países, la experiencia ha demostrado que los beneficios que ha brindado a la administración de aquellas empresas que lo han implantado, son muy satisfactorios.

Abundando un poco, es posible establecer la importancia actual de este sistema, a continuación comentaremos y analizaremos sus cualidades:

Permite un control de operaciones, costos y gastos más eficiente, ya que este se realiza desde su origen y mediante la asignación de la responsabilidad apropiada sobre los mismos a cada persona relacionada con el incurrimento de estos en los diferentes niveles administrativos de una organización.

Las acciones correctivas son más efectivas, pues no solo se conoce el concepto de la variación, sino una explicación de las causas, localización y el responsable directo de la misma.

Logra integrar armónicamente la Contabilidad General y de Costos, los presupuestos de operación, la estructura de la organización y la fijación de responsabilidades a los diferentes niveles de la organización obteniendo con esto mejor control y una valiosa amalgama de técnicas contables normalmente aisladas, que bajo este nuevo enfoque son más útiles y productivas a la administración.

Permite medir la eficiencia de operación de cada área y estimula al personal, independientemente de su categoría, a sentirse más vinculada con la empresa, al despertarle una conciencia de perfeccionamiento al conocer de antemano hacia donde va y al estar paulatinamente informado del desarrollo efectuado, de sus éxitos y fracasos. Así mismo, "nos permite hacer destacar el resultado parcial de las operaciones según el funcionario que responde de ellas, provocando estímulos de creciente productividad, constituyéndose en una arma formidable para hacer saber a nuestros colabora-

dores por que ganan menos y como podriamos ganar más”.

Facilita la administración por excepción, ya que para los ejecutivos lo realmente significativo son las variaciones importantes y las causas que las motivaron, siendo estas las que coadyugarán a determinar las acciones correctivas.

La contabilidad por responsabilidades determina y detecta las variaciones y señala al responsable directo de las mismas, orientando a la administración hacia aquellas áreas a las cuales debe canalizar sus esfuerzos y atención, dando un cuidado o consideración especial, por localizarse desviaciones notables entre lo ocurrido y el presupuesto, y a su vez evita y ahorra atender aquellas áreas y partidas en que la variación no es de importancia relativa.

Se obtiene un máximo aprovechamiento de la contabilidad y del personal, ya que con la creación de las áreas de responsabilidad, dentro de su nivel correspondiente, se integra en forma simultánea un cuerpo o equipo administrativo, que incluye desde el Director General hasta el personal supervisor de la planta.

Se establece una red de comunicación constituida por los informes de gastos, y es posible medir el índice de eficiencia de cada jefe en la administración de su área.

Por la importancia actual y dado la amplia difusión de la carrera de Contaduría en México el sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad está ampliamente difundido y puede decirse que es una practica generalizada en la mayoría de las organizaciones mexicanas; por lo anterior es indispensable que el egresado de la carrera de Contaduria conozca esta herramienta de control administrativo.

## CONCLUSIONES

El objetivo básico de la Contabilidad es producir información en la forma y con los requerimientos de a quien va dirigida. Para lograr eficientemente este objetivo debe establecerse un sistema contable integral, que satisfaga en primer término las necesidades de la administración y luego, mediante un adecuado reordenamiento, los requerimientos de los factores externos.

La Contabilidad se transforma, dejando atrás el simple registro histórico de las operaciones, para interpretar la información y absorber técnicas que le permitan proyectarse hacia el futuro y controlar debidamente los resultados. La Contabilidad, que antes tenía como objetivo básico el medir las utilidades y el mostrar en forma razonable la situación financiera, absorbe un objetivo más y le da creciente importancia; el servir de auxiliar valiosísimo a la administración.

El sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es un avance de las técnicas de contabilidad y organización cuyo objetivo tiende a identificar los resultados obtenidos con la persona responsable de la obtención de los mismos. Aún cuando su implantación puede producir un impacto de consideración en la empresa, su éxito implicará no solamente el lograr los objetivos del sistema en si, sino que propiciará el mejoramiento de la organización.

Los reportes de costos que derivan de este sistema de Contabilidad son simples, concisos y fáciles de entender en atención a que gran parte de los individuos que controlan las operaciones de una empresa no son Contadores, y en consecuencia, se confunden con reportes expresados en términos contables.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad está basada en cuatro premisas.

- A) Todos los gastos son contables.- Aunque hay diferencias en el grado de facilidad con que pueda ser ejercido al control, todos los costos, aun aquellos clasificados como fijos, están sujetos a un nivel administrativo determinado.

- B) Las personas, no las cosas, controlan los gastos y la atención debe ser puesta en los individuos, no en las funciones.
- C) La responsabilidad de los gastos debe ser establecida.
- D) La autoridad en el control de un gasto debe ser acompañada de la responsabilidad relativa.

Por medio de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es posible alcanzar los tres objetivos, primero resumiendo los costos sobre la base de "quien lo hizo" y después mezclándolos para llegar al costo del producto y la valuación de inventarios. Lo que se estará haciendo es darle más importancia al objetivo de control de costos para los propósitos de los reportes administrativos.

El trabajo del Contador no termina con la preparación de informes a los diferentes niveles de responsabilidad. Junto con otros funcionarios de la empresa tiene la obligación de ver que los informes sean utilizados y en esta forma proporcionar a la Directiva de la empresa el medio más efectivo de control de los costos.

## BIBLIOGRAFIA

La Contabilidad, Los Presupuestos y su relación por Areas de Responsabilidad.

Nils Gunnar Jaime Pablo Anderson.

Tesis UNAM.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad como Complemento al Control Presupuestal de Los Negocios.

José L. Barra Priani

Tesis UNAM.

Relaciones entre los Costos Standard y los Presupuestos.

Tesis ITAM.

Contabilidad General.

Maximino Anzures

Control Presupuestal de los Negocios.

Héctor Salas González.

Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Francisco Perea.

Algunas Consideraciones en la Implantación de un Sistema Presupuestal.

Graciela Aguilar Velez.

Tesis ITAM.

**La Contabilidad por Areas de Responsabilidad y su Relación con los Presupuestos.**  
**Tesis ITAM.**

**Estudio Sobre el Control por Areas de Responsabilidad.**

**Emilio Gutiérrez Rodríguez.**

**Tesis ITAM.**

**Contabilidad por Areas de Responsabilidad.**

**Sergio Augusto Villaseñor Garibay.**

**Tesis ITAM.**

**Introducción a la Contabilidad.**

**Kenneth W. Perry.**