



96  
2el.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**LA CONTABILIDAD COMO HERRAMIENTA  
EN LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A :  
LEONARDO DAVID GOMEZ AMARO**

**ASESOR DEL SEMINARIO:  
C.P. y L.A. ROBERTO HERRERA VARGAS**



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**MEXICO, D.F.**

**1997**



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**

---

---

## **INTRODUCCION**

### ***CAPITULO I***

#### **LA PROFESION CONTABLE**

REQUISITOS DE LA PROFESION CONTABLE.  
FUNCIONES  
RESPONSABILIDAD  
PERFIL PROFESIONAL  
ETICA  
IMPORTANCIA SOCIAL DE LA PROFESION

### ***CAPITULO II***

#### **LA CONTABILIDAD**

CONTABILIDAD GENERAL  
CONTABILIDAD FINANCIERA  
CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA  
CONTABILIDAD DE COSTOS

### ***CAPITULO III***

#### **ASPECTOS GENERALES DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**

AREAS DE RESPONSABILIDAD  
CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

### ***CAPITULO IV***

#### **ELEMENTOS PARA IMPLANTAR LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**

IMPLANTACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD  
PASOS GENERALES EN LA IMPLANTACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

*CAPITULO V*

**PRESUPUESTO Y LA RELACION EXISTENTE ENTRE ESTOS Y LA CONT. POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.**

**EL PRESUPUESTO  
EL PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**

**CASO PRACTICO**

**CONCLUSIONES**

**BIBLIOGRAFIA**

*Gracias a Dios*

*A mis padres  
Leonardo Gómez Molina y Josefina Amaro de Gómez  
por su apoyo.*

*A mi hermana  
María Elena Gómez Amaro*

*Al profesor  
L.A. y C.P. Roberto Herrera Vargas  
por su tiempo y orientación prestada.*

*A mis amigos y compañeros con los que convivi en todo el curso  
de mis estudios profesionales.*

---

---

## INTRODUCCION

---

A TRAVES DEL PASO DEL TIEMPO DESDE QUE EL SER HUMANO APARECIO EN LA TIERRA SE UNIO CON OTROS SERES HUMANOS ORGANIZÁNDOSE BAJO DISTINTAS FORMAS, TANTO PARA LA CAZA COMO PARA LA VIDA SEDENTARIA. LOS PUEBLOS NOMADAS TENIAN NECESIDAD DE CALCULAR LA CANTIDAD APROXIMADA DE ALIMENTOS ASI COMO EL VESTIDO QUE REQUERIAN PARA SUBSISTIR Y CUANDO SE HACIAN SEDENTARIOS, TOMAR ACUERDOS Y PLANEAR SOBRE EL MEJOR LUGAR PARA ESTABLECERSE. TRANSCURRIO EL TIEMPO, EL AVANCE SOCIO-ECONOMICO IMPULSO ESTRUCTURAS JERARQUICAS DE LAS QUE EMANARON NUEVAS FORMAS DE ORGANIZARSE Y ADMINISTRARSE Y ASI. DESDE ESA EPOCA HASTA NUESTROS DIAS, LA HUMANIDAD HA DESARROLLADO DIVERSAS ACTIVIDADES, ENTRE ELLAS LA ECONOMICA. SURGE ASI LA NECESIDAD DE LA CONTABILIDAD QUE DESDE SU NACIMIENTO HA IDO EVOLUCIONANDO, PERFECCIONANDO E INTERVINIENDO EN LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD YA QUE MEDIANTE PRINCIPIOS Y TECNICAS DE CONTABILIDAD SE EVALUA LA RESPONSABILIDAD Y LAS TAREAS QUE CADA QUIEN TIENE ASIGNADA EN UN ENTE ECONOMICO, CON EL OBJETO DE OPTIMIZARLAS.

EL PRESENTE TRABAJO PRETENDE PROPORCIONAR UNA IDEA GENERAL DE LA CONTABILIDAD COMO HERRAMIENTA QUE INTERVIENE EN LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD.

---

# CAPITULO 1

# CAPITULO 1

## LA PROFESION CONTABLE.

### **1.1.- REQUISITOS DE LA PROFESION CONTABLE.**

- 1.1.1 REQUISITOS ACADEMICOS
- 1.1.2 REQUISITOS SOCIALES
- 1.1.3 REQUISITOS LEGALES

### **1.2.- FUNCIONES.**

- 1.2.1 CONTABILIDAD
- 1.2.2 AUDITORIA
- 1.2.3 FINANZAS
- 1.2.4 FISCAL
- 1.2.5 CONTRALORIA
- 1.2.6 ASESORIA

### **1.3.- RESPONSABILIDAD.**

- 1.3.1 SOCIAL
- 1.3.2 LEGAL

### **1.4.- PERFIL PROFESIONAL.**

- 1.4.1 CARACTERISTICAS PARTICULARES.
- 1.4.2 CARACTERISTICAS GENERALES
- 1.4.3 CARACTERISTICAS ESPECIFICAS

### **1.5.- ETICA PROFESIONAL.**

- 1.5.1 ACTITUD PROFESIONAL ANTE EL TRABAJO
- 1.5.2 ACTITUD ANTE OTROS PROFESIONISTAS
- 1.5.3 RESPONSABILIDAD ANTE LA SOCIEDAD
- 1.5.4 PRACTICA DE LA ETICA EN LA PROFESION

### **1.6.- IMPORTANCIA SOCIAL DE LA PROFESION**

---



---

---

## ***La Profesión Contable***

---

---

LA PROFESION CONTABLE NACE COMO UNA NECESIDAD QUE HA CONTRIBUIDO AL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD Y A LA SOLUCION DE SUS CONSECUENTES PROBLEMAS, RAZON POR LA CUAL SE NECESITA QUE EL LICENCIADO EN CONTADURIA TENGA DIVERSAS CUALIDADES QUE LE PERMITAN REFLEJAR UNA IMAGEN PROFESIONAL Y POSITIVA.

### ***Requisitos de la profesión contable***

#### ***Requisitos Académicos***

PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN CONTADURIA ES NECESARIO ACREDITAR PREVIAMENTE ESTUDIOS DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD ACREDITAR UN SERVICIO SOCIAL PRESENTAR Y APROBAR UN EXAMEN PROFESIONAL DE GRADO

#### ***Requisitos Sociales***

- A. LA CONTADURIA CONLLEVA UN PROFUNDO INTERES PUBLICO EN LA MEDIDA EN QUE SATISFACE NECESIDADES SOCIALES Y DE INFORMACION FINANCIERA.
- B. CONTAR CON NORMAS MINIMAS DE CALIDAD EN LA EJECUCION DE LOS TRABAJOS, DICTADOS POR LA PROPIA MEMBRESIA A TRAVES DE CUERPOS COLEGIADOS Y AVALADAS POR EL CODIGO DE ETICA PROFESIONAL.

#### ***Requisitos Legales***

REQUIERE TITULO Y CEDULA PARA EJERCER LA PROFESION, DE CONFORMIDAD CON EL ARTICULO 2 DE LA LEY REGLAMENTARIA DEL ARTICULO QUINTO CONSTITUCIONAL

LA CONTADURIA CUENTA CON COLEGIOS E INSTITUTOS DE PROFESIONALES QUE VIGILAN EL EJERCICIO PROFESIONAL DE SUS MIEMBROS Y PROMUEVEN LA EXPEDICION DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS CONTABLES.

---

## ***Funciones***

LAS FUNCIONES DEL LICENCIADO EN CONTADURIA DEPENDERA DEL CAMPO DE ACTUACION ESPECIFICO EN EL QUE SE DESENVUELVA.

POR RAZON DE LA EXTENSION DE LOS CAMPOS DE ACTUACION DEL PROFESIONISTA, SOLO SE MENCIONARAN LAS FUNCIONES MAS PECULIARES DEL LIC EN CONTADURIA.

### **A) Contabilidad**

#### **a) EN SISTEMATIZACION**

- SELECCION , DISEÑO E IMPLEMENTACION DE SISTEMAS DE INFORMACION FINANCIERA.

#### **b) EN VALUACION**

- DETERMINACION DEL VALOR MONETARIO DE ADQUISICIONES Y TRANSFERENCIAS DE BIENES Y SERVICIOS ; DE OBLIGACIONES Y DE SUS PAGOS , DEL PATRIMONIO , DE LOS INGRESOS, COSTOS, GASTOS, UTILIDADES Y O PERDIDAS
- FORMULAR PROYECTOS

#### **c) EN PROCESAMIENTO**

- CAPACITACION, CLASIFICACION, Y REGISTRO DE OPERACIONES FINANCIERAS.
- ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS Y DECLARACIONES FISCALES.

#### **d) EN EVALUACION**

- ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS
- INTERPRETACION DE INFORMACION FINANCIERA.

### **B) Auditoria**

#### **a) AUDITORIA CONTABLE O FINANCIERA**

- IDENTIFICAR LOS DATOS NECESARIOS PARA IDENTIFICAR LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES DE CONTABILIDAD QUE RIGEN LA EMPRESA PARA AUDITAR.
  - REVISAR EL CONTROL INTERNO.
-

- REVISAR LIBROS, REGISTROS Y CUENTAS CONTABLES PARA CONFRONTARLAS CON LOS ESTADOS FINANCIEROS
- EXAMINAR LAS POLITICAS DE REGISTRO Y DE CONTROL CONTABLE PARA DETERMINAR LAS DESVIACIONES
- VERIFICAR A TRAVES DE PRUEBAS EL FUNCIONAMIENTO CONTABLE DE LA EMPRESA
- ANALISIS E INTERPRETACION DE LAS EVIDENCIAS OBTENIDAS DURANTE LA AUDITORIA PARA FUNDAMENTAR LA OPINION PROFESIONAL
- ELABORAR INFORMES Y DICTAMENES DE AUDITORIA

#### **b) AUDITORIA INTERNA**

- REVISAR EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL CONTROL INTERNO.
- REVISAR QUE LAS OPERACIONES CONTABLES, FISCALES Y FINANCIERAS SE REGISTREN DE ACUERDO CON LOS SISTEMAS PREESTABLECIDOS
- VERIFICAR QUE LAS POLITICAS Y DECISIONES SEAN EMITIDAS Y ACATADAS DE ACUERDO CON LA CONVENIENCIA DE LA EMPRESA DE QUE SE TRATE.

#### **C) Finanzas**

- ESTUDIAR EL MOVIMIENTO DE EFECTIVO DENTRO DE LA EMPRESA.
- REGULAR LOS TIPOS DE FINANCIAMIENTO COMO PUEDE SER CREDITO CON PROVEEDORES, PRESTAMOS DIRECTOS, PRENDARIO, HIPOTECARIO, EMISION DE OBLIGACIONES, DESCUENTOS, ACCIONES PREFERENTES, ETC
- PRESENTAR EL ASPECTO FINANCIERO DE LOS PLANES O PROYECTOS QUE ESTE CONSIDERANDO LA EMPRESA.
- EFECTUAR LA ESTRUCTURACION, CONTROL, RETENCION, APLICACION, Y DISTRIBUCION DEL CAPITAL.
- PROPONER LA FORMA MAS REDITUABLE DE INVERTIR LOS RECURSOS EXCEDENTES
- INTERPRETAR LOS ESTADOS FINANCIEROS PARA QUE INDIQUEN LOS RESULTADOS Y CONSECUENCIAS DERIVADAS DE LA ADMINISTRACION.

#### **D) Fiscal**

---

- DETERMINAR EL REGIMEN FISCAL DE LA PERSONA FISICA O MORAL.
- ELABORAR DECLARACIONES DE PAGOS DE IMPUESTOS
- GESTORIA Y REPRESENTACION DE LAS EMPRESAS Y SOCIEDADES ANTE EL FISCO.
- INTERPRETAR Y COMENTAR LAS LEYES FISCALES Y MERCANTILES A TRAVES DE REALIZAR ESTUDIOS E INVESTIGACIONES FISCALES.

#### **E) Contraloría.**

- PLANEAR Y PRESUPUESTAR. ESTABLECER, COORDINAR Y MANTENER UN PLAN PARA EL CONTROL DE LAS OPERACIONES ( COSTOS ESTANDAR, PRESUPUESTOS DE GASTOS PRONOSTICOS DE VENTA, PLANEACION DE UTILIDADES ETC )  
MEDIR LA REALIZACION DE DICHO PLAN COMPARANDOLO CON LOS RESULTADOS.
- SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS SUPERVISAR LA ACTUACION Y COMPORTAMIENTO DE CADA DEPARTAMENTO
- VALIDEZ Y ACTUACION DE OBJETIVOS ESTAR PENDIENTE DE SOBRE LA MEDLACION Y EFECTIVIDAD DE LAS NORMAS Y OBJETIVOS DE LA UNIDAD.
- ASPECTO FISCAL Y MERCANTIL. SUPERVISAR Y CONTROLAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES FISCALES
- PROTECCION DE LOS ACTIVOS PROTEGER LOS ACTIVOS FIJOS A TRAVES DE CONTAR CON UN BUEN CONTROL INTERNO, UNA COBERTURA APROPIADA DE SEGUROS Y FIANZAS Y UNA EFICIENTE AUDITORIA INTERNA.

#### **F) Asesoría**

##### **1.-ADMINISTRATIVA :**

- AUXILIA A LA GERENCIA O DIRECCION EN TODOS LOS PASOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, COMO SON PLANEACION, ORGANIZACION, DIRECCION Y CONTROL.

##### **2.-CONTABLE**

- AUXILIA A LA GERENCIA O DIRECCION EN LA CLASIFICACION REGISTRO, VALUACION Y PRESENTACION DE LAS OPERACIONES CONTABLES REALIZADAS POR LA ENTIDAD.
-

### 3.-FISCAL.

- AUXILIA A LA GERENCIA O DIRECCION EN LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON LA DETERMINACION, CALCULO, REGISTRO, Y PRESENTACION DE LAS OBLIGACIONES FISCALES

### 4.-OTROS

- INTERVENIR COMO MEDIADOR O REPRESENTANTE DE LAS UNIDADES SOCIO-ECONOMICAS, CUANDO ESTAS TIENEN QUE SOSTENER PLATICAS O PROPORCIONAR INFORMACIONES A PERSONAS TALES COMO ACCIONISTAS, CONSEJEROS, EMPLEADOS, CLIENTES, PROVEEDORES, ETC

## ***Responsabilidad.***

### ***Responsabilidad Social***

LA FINALIDAD DE LA PROFESION DEL LICENCIADO EN CONTADURIA ES EL SATISFACER A LAS PERSONAS EN SUS NECESIDADES DE CONTROL E INFORMACION FINANCIERA

### ***Responsabilidad legal***

ES LA OBLIGACION QUE SE LE EXIGE AL LICENCIADO EN CONTADURIA DE CUMPLIR CON LAS DISPOSICIONES LEGALES APLICABLES DURANTE EL EJERCICIO DE SU PROFESION, EN EL CASO DE INCUMPLIMIENTO, LA LEY ESTABLECE LA SANCION O PENA

## ***Perfil Profesional.***

EL PERFIL DEL CONTADOR PUBLICO DEBE REFLEJAR SUS CUALIDADES PERSONALES Y TECNICAS, SIN QUE PUEDA DECIRSE QUE UNAS SEAN MAS IMPORTANTES QUE OTRAS, SINO, QUE SE COMPLEMENTAN  
EL PERFIL DEL LICENCIADO EN CONTADURIA DEBE ESTAR INTEGRADO POR LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS

### ***Características Generales.***

REPRESENTADAS POR LOS REQUISITOS INTELECTUALES QUE HAN DE POSEER CON INDEPENDENCIA DEL AREA EN QUE SE DESENVUELVE

CAPACIDAD E INTERES INTELECTUAL.  
CAPACIDAD PARA TOMAR DECISIONES RAZONADAS Y FUNDAMENTADAS.  
ELEVADO INTERES SOCIAL.

---

**Características Particulares.****DISPOSICIONES Y APTITUDES :**

CAPACIDAD DE SISTEMATIZACION (ORDEN Y ORGANIZACION)  
 CAPACIDAD DE CONCEPTUALIZACION Y CLASIFICACION DE FENOMENOS FINANCIEROS  
 CAPACIDAD PARA LA IDENTIFICACION, PROCESAMIENTO Y EXPRESION DE DATOS FINANCIEROS  
 CAPACIDAD PARA LA INVESTIGACION  
 CAPACIDAD PARA EL EJERCICIO DE UN CRITERIO EVALUATIVO  
 INDEPENDENCIA MENTAL  
 PRECISION Y CORRECCION EN LA EXPRESION VERBAL Y ESCRITA  
 CAPACIDAD PARA DESARROLLAR TRABAJOS LABORIOSOS POR AMPLIOS PERIODOS

**Características Específicas**

DISPOSICIONES Y APTITUDES PARA DESEMPEÑAR UNA DETERMINADA RAMA O ESPECIALIDAD DE LA PROFESION

INDUDABLE QUE EL PERFIL SE VA MOLDEANDO Y O INFLUENCIANDO POR LA CULTURA, IDIOSINCRACIA Y PERSONALIDAD DEL INDIVIDUO E INCLUSO POR LA ESPECIALIZACION QUE DESARROLLE EL PERFIL DEL CONTADOR PUBLICO DEBE REFLEJAR A TODO UN PROFESIONAL ETICO, INDEPENDIENTE, RESPONSABLE, HONESTO, Y EXITOSO

POR LO ANTERIOR, SEÑALAREMOS OTRAS CARACTERISTICAS QUE A DEBERAN SER CONSIDERADAS, RESPECTO A :

- A.- PREPARACION PROFESIONAL.
- B.- CAPACIDAD PARA EL TRABAJO
- C.- PERSONALIDAD.
- D.- ETICA PROFESIONAL.

**A.- Preparación Profesional.**

- ◆ VOCACION ACERTADA.
- ◆ APROVECHAMIENTO DE CONOCIMIENTOS TECNICOS Y CULTURALES O DE OTRA INDOLE.
- ◆ CULMINACION PODER ASUMIR UNA RESPONSABILIDAD Y PODER PRESTAR SERVICIOS COMPLETOS Y SUFICIENTES

**B.- Capacidad para el Trabajo.**

- ◆ CONSTANCIA Y ORDEN.
  - ◆ CLARIDAD Y LIMPIEZA.
  - ◆ PUNTUALIDAD Y DEDICACION.
  - ◆ SENCILLEZ Y PRECISION.
-

**C.- Personalidad.**

- ◆ ACCESIBLE Y CORTES.
- ◆ CULTO E INTELCTUAL.
- ◆ ENTUSIASTA Y OPTIMISTA.
- ◆ AGIL Y DINAMICO
- ◆ MADUREZ EMOCIONAL.
- ◆ COMPRESIVO Y HUMANO
- ◆ SENSIBILIDAD Y DIPLOMACIA.

**D.- Etica Profesional.**

- ◆ RESPONSABILIDAD Y DOMINIO DE LA PROFESION.
- ◆ RESPETO Y DISCRECION
- ◆ AMPLIO CRITERIO E INDEPENDENCIA MENTAL.
- ◆ HONRADEZ Y CONFIABILIDAD.

**Etica Profesional**

EL CONTADOR PUBLICO DURANTE SU EJERCICIO PROFESIONAL PARTICIPA EN ACTIVIDADES ECONOMICAS DONDE NORMALMENTE IMPERAN LOS CRITERIOS EN UTILITARISMO. DE AHI LA NECESIDAD DE AJUSTAR SU ACTIVIDAD A LAS NORMAS DE LA ETICA PROFESIONAL QUE PERMITA MANTENER LA CONVIVENCIA HUMANA, MADUREZ, RESPONSABILIDAD Y LEALTAD QUE SON CUALIDADES QUE DEBE REUNIR. LA ETICA RIGE LA ACTITUD DEL HOMBRE Y SU QUEHACER PROFESIONAL. POR ELLO COMO PROFESIONISTA DEBE PREOCUPARSE DE SU ACTITUD ANTE

- A - EL TRABAJO QUE DESARROLLA .
- B - LAS COSAS QUE CONOCE POR SU TRABAJO
- C - SUS COLEGAS.
- D - EL GRUPO SOCIAL EN GENERAL EN QUE SE MUEVE

**Actitud profesional ante el trabajo**

ES EVIDENTE QUE TODO EL MUNDO ESPERA DE UN PROFESIONISTA DEDICACION Y RESPONSABILIDAD

DEDICACION, PORQUE DE ESTA FORMA SE GARANTIZA EL CONOCIMIENTO OPORTUNO DE LOS ELEMENTOS QUE PERMITEN QUE EL TRABAJO SEA DE MAYOR CALIDAD Y QUE ESTA SE TRADUZCA EN EL MEJOR SERVICIO AL CLIENTE

EL TRABAJO DEBE TENER COMO FUNDAMENTO, LA PROPIA VOCACION Y EL GUSTO DE HACERLO, INDEPENDIEMENTE DE LAS CIRCUNSTANCIAS DE SER LICENCIADO EN CONTABILIDAD. UNA VEZ QUE SE HA DE VIVIR DEL EJERCICIO DE ESTA PROFESION, ES INDISPENSABLE QUE SOLO PUEDE SER EJERCIDA DESDE UN PUNTO DE VISTA ETICO, CON TODA DEDICACION Y RESPONSABILIDAD

EN ESTE PUNTO EL CODIGO DE ETICA PROFESIONAL SEÑALA QUE UN BUEN PROFESIONISTA ES Y DEBE SER DISCRETO DISCRETO EN RELACION CON TODO LO QUE CONOCE CUANDO HACE SU TRABAJO, ES DECIR SABER GUARDAR EL SECRETO PROFESIONAL.

LA DISCRECION NO SOLO CONSISTE EN NO DIVULGAR LO CONOCIDO, SI NO TAMBIEN EN NO TOMAR VENTAJA DE ESOS HALLAZGOS

LA DISCRECION, ES SIN DUDA UN FACTOR DE EXCELENCIA Y UN COMPONENTE BASICO EN LAS CUALIDADES PROFESIONALES

*Actitud ante otros profesionistas.*

LA MEJOR ACTITUD ETICA DEBE SER LA BUSQUEDA DE LA UNION CON OTROS PROFESIONISTAS, EN BASE AL RESPETO QUE SIN DUDA LO LLEVARA A SITUACIONES DE ARMONIA QUE SE TRADUCIRAN EN UNA SUPERACION DE IMAGEN ANTE TERCEROS.

*Responsabilidad ante la sociedad*

LOS LICENCIADOS EN CONTABILIDAD SON, POR LO GENERAL PERSONAS SOBRESALIENTES POR SUS HABILIDADES, POR SU DEDICACION E INGENIO Y POR SU ENTRENAMIENTO EN UNA ESPECIALIDAD QUE LA SOCIEDAD CONSIDERA VALIOSA.

LOS HOMBRES CON VALORES ETICOS SON PROFESIONALES DE ALTA CALIDAD, QUE MANTIENEN A LA PROFESION EN NIVELES DE LIDERAZGO

EL QUEHACER DEBE SER ASUMIDO SABRIENDO QUE CONLLEVA UNA RESPONSABILIDAD SOCIAL QUE CUMPLIR CABALMENTE SO PENA DE RECIBIR ALGUN CASTIGO POR NO HACERLO, LA CUAL SE TRADUCE, EN ENTREGA DE SERVICIO

*Practica de la Etica en la Profesion.*

DENTRO DE LA PROFESION LA ETICA Y LA MORAL, ACTUALMENTE SE OBSERVAN PARCIALMENTE, EL LICENCIADO EN CONTADURIA, ESTA COMPROMETIDO Y OBLIGADO A QUE EN EL EJERCICIO DE SU PROFESION Y DE SU VIDA PERSONAL MANEJE AMBOS PRINCIPIOS

---



### ***Importancia Social de la Profesión Contable.***

LA ACTIVIDAD CONTABLE ES PROFUNDAMENTE SOCIAL DESDE SUS INICIOS, CONSECUENCIA DE UNA NECESIDAD CREADA POR EL CONTACTO Y RELACION DE LOS SERES HUMANOS

ESA FORMACION RADICA EN QUE TODO SER HUMANO ES POR NATURALEZA SOCIABLE, Y UNA CONSECUENCIA DE ELLO, ES LA DE EFECTUAR EL INTERCAMBIO COMERCIAL NECESARIO PARA LA SUPERVIVENCIA DE TODA AGRUPACION

AL NACER LAS NECESIDADES DE LLEVAR CUENTA Y RAZON DE LAS OPERACIONES, CONVENIOS Y ACTIVIDADES COMERCIALES DE LOS PRIMEROS GRUPOS SOCIALES, COMENZO LA FUNCION SOCIAL DEL PRACTICANTE DE CONTABILIDAD

ES CLARO SEÑALAR QUE EN UN PRINCIPIO EL SERVICIO UNICAMENTE SE ENCARGABA DEL MANEJO Y REGISTRO DE LAS OPERACIONES DEL COMERCIANTE A QUIEN LE INTERESABA MANTENER UN CONTROL DE LAS MISMAS, SIN EMBARGO, AL COMENZAR A TENER REPERCUSION LAS OPERACIONES EN LOS DEMAS MIEMBROS DE LA SOCIEDAD, SU LABOR ESENCIAL Y SU RESPONSABILIDAD SE AMPLIARON.

POR LO ANTERIOR, LA IMPORTANCIA SOCIAL DE LA FUNCION DEL LICENCIADO EN CONTADURIA RADICA EN HACER POSIBLE A TRAVES DE LA CONTABILIDAD, EL DESARROLLO DE LA EMPRESA, QUE AL REALIZAR SUS TRANSACCIONES, INCREMENTA EL PROGRESO ECONOMICO DE LA COMUNIDAD

---

## **CAPITULO 2**

## CAPITULO 2

### LA CONTABILIDAD.

#### 1.1.- LA CONTABILIDAD.(GENERAL.)

- 1.1.1 ANTECEDENTES
- 1.1.2 DEFINICION
- 1.1.3 IMPORTANCIA

#### 1.2.- CONTABILIDAD FINANCIERA.

- 1.2.1 DEFINICION
- 1.2.2 FUNCION
- 1.2.3 IMPORTANCIA.

#### 1.3.- CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.

- 1.3.1 DEFINICION
- 1.3.2 FUNCION
- 1.3.3 IMPORTANCIA

#### 1.4.- CONTABILIDAD DE COSTOS.

- 1.4.1 DEFINICION
  - 1.4.2 FUNCION
  - 1.4.3 IMPORTANCIA.
-

---

---

## *La Contabilidad*

---

---

### *Antecedentes*

LA CONTABILIDAD HA EVOLUCIONADO EN CONCORDANCIA CON EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES QUE REQUIEREN LOS SERVICIOS DE LA MISMA. POR EJEMPLO EN LA EN LA EPOCA ACTUAL ESTAMOS EN EL USO MECANIZADO Y ELECTRONICO DEL REGISTRO CONTABLE DE LAS OPERACIONES, LO QUE PERMITE UNA FORMA MAS OBJETIVA Y SIMPLE DE EXPOSICION, ASI COMO INTERPRETAR LOS FENOMENOS FINANCIEROS Y ECONOMICOS CONOCIDOS A TRAVES DE LA INFORMACION FINANCIERA

LOS ANTECEDENTES PREVIOS DE LA GENTACION DE LA CONTABILIDAD FUERON

- EL EXTRAORDINARIO AUQE DEL COMERCIO EN LA SEGUNDA MITAD DE LA EDAD MEDIA EN EL NORTE DE ITALIA, QUE COMIENZA EN EL SIGLO XII CON EL ADVENIMIENTO DE LAS "CRUZADAS" LIBERADORAS DEL SANTO SEPULCRO Y QUE CONTINUA DESPUES CON EL INTERCAMBIO COMERCIAL DE ORIENTE A OCCIDENTE
- EL MAYOR USO DEL DINERO, COMO ELEMENTO DE INTERCAMBIO, EN SUSTITUCION DE LOS PROCEDIMIENTOS ANTIGUOS DE TRUEQUE
- LA INTRODUCCION DE LOS NUMEROS ARABIGOS EN EUROPA EN EL AÑO DE 1202, QUE FUERON REEMPLAZANDO LENTAMENTE A LOS NUMEROS ROMANOS, FACILITANDO ASI LAS OPERACIONES ARITMETICAS
- LA EPOCA DEL RENACIMIENTO EN EL SIGLO XV, QUE IMPULSO DIVERSAS CIENCIAS Y ARTES MEDIANTE LA PUBLICACION DE VARIOS LIBROS SOBRE LA MATERIA CONTABLE

SE COMENTA QUE LA CONTABILIDAD TUVO SU CUNA EN ITALIA Y QUE FUE EL PRODUCTO DEL COMERCIO QUE SE VIVIA EN GENOVA, FLORENCIA Y VENEZIA DURANTE AQUELLA EPOCA, Y POSIBLEMENTE POR ESA NECESIDAD CREARON Y DESARROLLARON EL ARTE DE LLEVAR EL REGISTRO CONTABLE DE LAS OPERACIONES MERCANTILES POR MEDIO DEL INTERESANTE SISTEMA DE LA DOBLE PARTIDA

LOS DIVERSOS HISTORIADORES NARRAN QUE EN EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE 1297 Y 1336 SURGE LA UTILIZACION DE LA PARTIDA DOBLE, LOS TERMINOS HABER Y DEBER Y EL CONCEPTO QUE EN LA ACTUALIDAD SE CONOCE COMO "PERDIDAS Y GANANCIAS" CON LO CUAL SE RESUMIAN LOS MOVIMIENTOS CONTABLES DE LA LLAMADA COMUNA DE GENOVA.

EN EL AÑO DE 1494 UN MONJE FRANCISCANO DE NOMBRE FRAY LUCA PACIOLO PUBLICA UN LIBRO SOBRE MATEMATICAS EN EL QUE SE INCLUIA UN SUSTANCIAL TRATADO DE LA CONTABILIDAD SE CONSOLIDABA LO CONOCIDO SOBRE DICHA TECNICA, COMPLEMENTANDO Y PUNTUALIZANDO DE UNA MANERA DEFINITIVA LOS PROCEDIMIENTOS A SEGUIR.

---

**Definición.**

EN LA ACTUALIDAD LA CONTABILIDAD ES UNA HERRAMIENTA INDISPENSABLE EN EL FUNCIONAMIENTO DE UNA UNIDAD ECONOMICA

ELLAS LARA FLORES DEFINI A LA CONTABILIDAD COMO

- **LA DISCIPLINA QUE ENSEÑA LAS NORMAS Y LOS PROCEDIMIENTOS PARA ORDENAR, ANALIZAR Y REGISTRAR LAS OPERACIONES PRACTICADAS POR LAS UNIDADES ECONOMICAS CONSTITUIDAS POR UN SOLO INDIVIDUO O BAJO LA FORMA DE SOCIEDADES CIVILES O MERCANTILES (BANCOS, INDUSTRIAS, COMERCIOS, E INSTITUCIONES DE BENEFICENCIA)."**

MAS SIN EMBARGO, LA CONTABILIDAD PRODUCE INFORMACION INDISPENSABLE PARA LA ADMINISTRACION Y EL DESARROLLO DEL SISTEMA ECONOMICO EL FENOMENO ECONOMICO ES SUMAMENTE COMPLEJO Y TODAVIA DISTA DE QUE HAYA LLEGADO A ESTABLECERSE UN METODO DE MEDICION QUE LO CUANTIFIQUE A ENTERA SATISFACCION PERO NO ES SOLAMENTE LA COMPLEJIDAD DEL FENOMENO ECONOMICO, TAMBIEN SU CONSTANTE EVOLUCION Y SU MULTIPLICIDAD AGRAVAN LOS PROBLEMAS DE SU ADECUADA PRESENTACION CUANTITATIVA LA CONTABILIDAD MUESTRA UN INTERESANTE PROGRESO EN ESTE INTENTO

LOS PARTICIPANTES EN LA VIDA ECONOMICA TIENEN INTERESES QUE EN OCASIONES PARECEN OPUESTOS Y LA CONTABILIDAD LES DEBE PERMITIR BASAR SUS DECISIONES EN INFORMACION FIELICENTE Y VERAZ

ES INDUDABLE QUE EL CONCEPTO DE CONTABILIDAD COMO TECNICA DE INFORMACION HA LOGRADO PREDOMINIO ABSOLUTO, ELIMINANDO AQUEL QUE LO CONSIDERABA UNICAMENTE COMO REGISTRO DE HECHOS HISTORICOS EN LA ACTUALIDAD SE LE CONSIDERA COMO UNA HERRAMIENTA INTRINSECA INFORMATIVA

EN LA DEFINICION EMITIDA POR LA COMISION DE PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD DEL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, EN SU BOLETIN A-1, SE DESTACA QUE EL OBJETIVO DE LA CONTABILIDAD ES FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES POR SUS DIFERENTES USUARIOS DE NO CUMPLIR CON ESE OBJETIVO, LA CONTABILIDAD PERDERIA SU RAZON DE SER

- **TECNICA QUE SE UTILIZA PARA PRODUCIR SISTEMATICA Y ESTRUCTURADAMENTE INFORMACION CUANTITATIVA EXPRESADA EN UNIDADES MONETARIAS, DE LAS TRANSACCIONES QUE REALIZA UNA ENTIDAD ECONOMICA Y DE CIERTOS EVENTOS ECONOMICOS IDENTIFICABLES QUE LA AFECTAN, CON OBJETO DE FACILITAR A LOS INTERESADOS LA TOMA DE DECISIONES EN RELACION CON DICHA ENTIDAD ECONOMICA"**
-

## LOS PROPOSITOS FUNDAMENTALES DE LA CONTABILIDAD SON

- 1 ESTABLECER UN RIGUROSO CONTROL SOBRE CADA UNO DE LOS RECURSOS Y LAS OBLIGACIONES DE UNA UNIDAD ECONOMICA
- 2 REGISTRAR EN FORMA CLARA Y PRECISA, TODAS SUS OPERACIONES CONTABLES EFECTUADAS DURANTE EL EJERCICIO
- 3 PROPORCIONAR, EN CUALQUIER MOMENTO, UNA IMAGEN CLARA Y VERDICA DE LA SITUACION FINANCIERA QUE GUARDA
- 4 PREVER CON BASTANTE ANTICIPACION EL FUTURO DE LA EMPRESA
- 5 SERVIR COMO COMPROBANTE Y FUENTE DE INFORMACION, ANTE TERCERAS PERSONAS, DE TODOS AQUELLOS ACTOS DE CARACTER JURIDICO EN QUE LA CONTABILIDAD PUEDE TENER FUERZA PROBATORIA CONFORME A LO ESTABLECIDO EN LA LEY

EN TODAS LAS ORGANIZACIONES, LUCRATIVAS O NO LUCRATIVAS, EL MEJOR SISTEMA DE INFORMACION CUANTITATIVO ES LA CONTABILIDAD, QUE CONSTITUYE UN SUPRASISTEMA DE INFORMACION DE EL EMANAN OTROS SUBSISTEMAS DE INFORMACION CUANTITATIVOS QUE DEBEN SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS DIVERSOS USUARIOS, QUE ACUDEN A LA INFORMACION FINANCIERA DE LAS EMPRESAS PARA QUE CADA UNO, SEGUN SUS NECESIDADES, TOMA LAS DECISIONES MAS ADECUADAS SOBRE DICHO ENTE

EXISTEN DIVERSAS RAMAS DE LA CONTABILIDAD, TODAS ELAS INTEGRANTES DEL MISMO SUPRASISTEMA DE INFORMACION QUE A CONTINUACION SE MENCIONARAN

### *Importancia*

LA CONTABILIDAD ES UN REGISTRO METODICO DE LAS OPERACIONES DE UNA EMPRESA, Y SU IMPORTANCIA SE DERIVA DE LAS SIGUIENTES CONSIDERACIONES

- EL EMPRESARIO INVIERTE VALORES EN EL NEGOCIO Y NECESITA COMPROBAR QUE SU MOVIMIENTO ESTE JUSTIFICADO, Y LAS EXISTENCIAS EN TODO TIEMPO SEAN LAS DEBIDAS.
  - NO SOLO SE INVIERTEN VALORES PROPIOS EN EL NEGOCIO, SINO TAMBIEN VALORES AJENOS, PROCEDENTES DE COMPRAS A CREDITO O PRESTAMOS Y POR LO TANTO SE REQUIERE CONOCER LOS PORMENORES DE ESTOS COMPROMISOS PARA CUMPLIRLOS DEBIDAMENTE.
  - AL REGISTRAR LAS OPERACIONES REALIZADAS Y LOS RESULTADOS DE LAS MISMAS, SE VA HACIENDO HISTORIA, DE CUYO ESTUDIO PUEDE OBTENER SALUDABLES ENSEÑANZAS EL EMPRESARIO PARA NORMAR SUS ACTOS FUTUROS
  - LOS IMPUESTOS ESTAN BASADOS EN LA INVERSION DE CAPITALES, SON PRODUCTO DE ESTAS Y ASI COMO DE OTRAS OPERACIONES DE COMERCIO POR LO TANTO, SE REQUIERE LLEVAR CONTABILIDAD QUE SIRVA COMO FUENTE DE DATOS Y PRUEBA, EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES FISCALES.
-

## **Contabilidad Financiera**

### **Definición.**

LA CONTABILIDAD FINANCIERA, TAMBIEN CONOCIDA COMO CONTABILIDAD HISTORICA, TRADICIONAL O FORMALISTA, DE ACUERDO AL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS SE DEFINE COMO

**"TECNICA QUE SE UTILIZA PARA PRODUCIR SISTEMATICA Y ESTRUCTURADAMENTE INFORMACION CUANTITATIVA EXPRESADA EN UNIDADES MONETARIAS DE LAS TRANSACCIONES QUE REALIZA UNA ENTIDAD ECONOMICA Y DE CIERTOS EVENTOS ECONOMICOS IDENTIFICABLES Y CUANTIFICABLES QUE LA AFECTAN, CON OBJETO DE FACILITAR A LOS DIVERSOS INTERESADOS EL TOMAR DECISIONES EN RELACION CON DICHA ENTIDAD ECONOMICA".**

### **Función**

LA CONTABILIDAD FINANCIERA ES CONSIDERADA COMO UN INSTRUMENTO DE INVESTIGACION DE LAS ECONOMIAS PARTICULARES, EMPRESAS Y EN GENERAL DE LAS ENTIDADES ADMINISTRATIVAS YA QUE REPRESENTA EL REGISTRO DE TRANSACCIONES COMERCIALES, INDUSTRIALES Y ECONOMICAS

SE LE HACE LLAMAR COMO EL LENGUAJE DE LOS NEGOCIOS, ADEMAS SE LE CONSIDERA COMO UNA HERRAMIENTA PRIMORDIAL EN EL CONTROL DE LAS OPERACIONES Y EN LA INFORMACION SOBRE LA REALIZACION DE LAS ENTIDADES

LA FUNCION PRINCIPAL DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA ES LLEVAR EN FORMA HISTORICA LA VIDA ECONOMICA DE UNA EMPRESA, UTILIZANDO PARA ELLO LA CLASICA TEORIA DEL CARGO Y EL ABONO, LA CONTABILIDAD FINANCIERA TIENE DOS OBJETIVOS QUE SON INFORMAR ACERCA DE LA NATURALEZA Y STATUS DEL CAPITAL INVERTIDO EN UNA EMPRESA (*BALANCE GENERAL*) Y EVALUAR LOS CAMBIOS QUE SE PRODUCEN EN EL CAPITAL, COMO RESULTADO DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACION (*ESTADO DE RESULTADOS*) EL BALANCE GENERAL INDICA LA MEDIDA EN QUE LA ADMINISTRACION DE UNA EMPRESA HA OBSERVADO LOS LINEAMIENTOS QUE SE LE HAN CONFIADO EL ESTADO DE RESULTADOS REVELA LA MEDIDA EN QUE SE FORMULARON ADECUADAMENTE DURANTE UN PERIODO DETERMINADO LAS OPERACIONES DE LLEVAR LAS CUENTAS, LLEVAR UN REGISTRO DE LAS TRANSACCIONES FINANCIERAS Y REDACTAR LOS INFORMES EN ARMONIA CON ESTOS OBJETIVOS

DE ESTA MANERA LA INFORMACION QUE PROPORCIONA, ES DE GRAN IMPORTANCIA TANTO PARA LOS ADMINISTRADORES E INVERSIONISTAS DE LA EMPRESA, COMO PARA MEDIR SU SITUACION Y RESULTADOS

***Importancia***

EN LOS NEGOCIOS LA CONTABILIDAD FINANCIERA JUEGA UN PAPEL MUY IMPORTANTE PARA EL EXITO DE LOS MISMOS SE LE PUEDE CONSIDERAR COMO MEDIO DE COMUNICACION DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS DE LAS EMPRESAS Y COMO UNA MANERA DE CONTROLARLAS , PARA PODER HACER PLANES A FUTURO Y ASI PODER LLEGAR A DECISIONES MAS ACERTADAS

---



## **Contabilidad Administrativa**

### **Definición**

TAMBIEN CONOCIDA COMO ADMINISTRACION CIENTIFICA, DINAMICA, DECISIONAL, DE ALTERNATIVAS O DE EFICIENCIA, ES AQUELLA QUE AYUDA A LA ADMINISTRACION EN LA CREACION DE POLITICAS Y CONTROL DE LAS DIFERENTES FUNCIONES DE LA EMPRESA

BACKER JACOBSEN LA DEFINE DE LA SIGUIENTE MANERA

- **SISTEMA DE INFORMACION AL SERVICIO DE LAS NECESIDADES DE LA ADMINISTRACION, CON ORIENTACION PROGRAMATICA DESTINADA A FACILITAR LAS FUNCIONES DE PLANEACION, CONTROL Y TOMA DE DECISIONES."**

PARA EL M. ACCOUNTING TEAM

- **LA PRESENTACION DE LA INFORMACION CONTABLE EN FORMA TAL QUE AYUDARA A LA ADMINISTRACION EN LA CREACION DE UNA POLITICA Y EN LAS OPERACIONES COTIDIANAS DE UNA EMPRESA."**

### **Función.**

NOS PROPORCIONA LA INFORMACION NECESARIA SOBRE LA SITUACION EN QUE SE ENCUENTRA UNA UNIDAD ECONOMICA, PARA PODER ADOPTAR MEDIDAS CORRECTIVAS NECESARIAS Y ASI PODER LLEGAR A MEJORES DECISIONES Y CONSEQUENTEMENTE CON OPTIMOS RESULTADOS

CONFORME LAS EMPRESAS VAN CRECIENDO LAS FUNCIONES DE LA DIRECCION SE HACEN MAS COMPLICADAS Y POR LO TANTO SE HACE MAS DIFICIL, LA PLANEACION, DIRECCION, Y CONTROL DE SUS OPERACIONES, ES POR ELLO QUE SE VEN EN LA NECESIDAD DE DELEGAR AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD A OTROS FUNCIONARIOS DE LA MISMA PARA QUE ESTE CUERPO ADMINISTRATIVO LO AUXILIE Y TENGA UN MEJOR FUNCIONAMIENTO

DENTRO DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA SE ENCUENTRAN LAS DE REUNIR Y RENDIR LOS INFORMES NECESARIOS, TENIENDO PRESENTE LA EVOLUCION QUE HA TENIDO LA EMPRESA Y LA CORRECTA ADECUACION DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD QUE ADOPTE LA UNIDAD ECONOMICA. LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA HACE HINCAPIE EN LAS AREAS DE LA EMPRESA COMO CELULAS O CENTROS DE INFORMACION, COMO DIVISIONES, LINEAS DE PRODUCTO, ETC

COMO SISTEMA DE INFORMACION ADMINISTRATIVO RECURRE A OTRAS DISCIPLINAS COMO LA ESTADISTICA, ECONOMIA, INVESTIGACION EN OPERACIONES, FINANZAS ETC . PARA COMPLETAR LOS DATOS PRESENTADOS CON EL FIN DE APORTAR SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS DE LA ORGANIZACION

**Importancia.**

LA IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA RADICA EN LA INFORMACION QUE SE LE PROPORCIONA A LA DIRECCION DE LA EMPRESA PARA LA TOMA DE DECISIONES

LE DA MUCHA IMPORTANCIA A LOS PLANES A FUTURO O SEA A LA PLANEACION AL CONTROL, Y A LOS PRESUPUESTOS QUE SON EL CASO TIPICO QUE EJEMPLIFICA. PUES ESTOS PROTEGEN LAS OPERACIONES FUTURAS, TRADUCIENDO LOS PLANES DE LA ADMINISTRACION EN CIFRAS MONETARIAS

AUNQUE LA INFORMACION QUE GENERA LA CONTABILIDAD ES USADA POR LA ADMINISTRACION EN LA TOMA DE DECISIONES, ES IMPORTANTE HACER NOTAR QUE ELLA NO PROPORCIONA RESPUESTAS AUTOMATICAS A LOS PROBLEMAS GERENCIALES. ES PRECISAMENTE EL ELEMENTO HUMANO QUIEN ELIGE LA MEJOR ALTERNATIVA, YA QUE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL Y SUS CONOCIMIENTOS, JUNTO CON LA INFORMACION CONTABLE, LE PERMITEN ELEGIR CORRECTAMENTE

---

## **Contabilidad de Costos**

### **Definición.**

DAVID N. RAMIREZ P. LA DEFINE COMO

**"SISTEMA DE INFORMACION QUE CLASIFICA, ACUMULA, CONTROLA Y ASIGNA LOS COSTOS PARA DETERMINAR LOS MISMOS Y FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES, LA PLANEACION Y EL CONTROL ADMINISTRATIVO."**

EL AUTOR NEUNER SEÑALA

**"FASE DEL PROCEDIMIENTO DE CONTABILIDAD GENERAL, POR MEDIO DEL CUAL SE REGISTRAN, RESUMEN ANALIZAN E INTERPRETAN LOS DETALLES DE COSTOS DE MATERIAL, MANO DE OBRA, CARGOS INDIRECTOS, Y COSTOS NECESARIOS PARA PRODUCIR Y VENDER UN ARTICULO."**

### **Función.**

LA UTILIDAD DEL NEGOCIO SE DETERMINA COMPARANDO LOS COSTOS DE LOS PRODUCTOS CON LOS INGRESOS DERIVADOS DE SU VENTA. EL CONTADOR DE COSTOS CONTRIBUYE A LA REALIZACION DE ESTA TAREA DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA ESTABLECIENDO Y MANTENIENDO SISTEMAS QUE BRINDEN INFORMACION ACERCA DEL COSTO DEL PRODUCTO PARA QUE PUEDA APLICARSE AL PROCESO DE LA DETERMINACION DE LA UTILIDAD. EL COSTO DE LAS EXISTENCIAS DE PRODUCTOS NO VENDIDOS AL FINAL DE UN PERIODO SE REGISTRAN EN EL BALANCE GENERAL. POR LO TANTO, LOS INFORMES RELATIVOS AL COSTO DEL PRODUCTO PREPARADOS POR EL CONTADOR DE COSTOS AFECTAN EL BALANCE GENERAL. ASI COMO EL ESTADO DE RESULTADOS PARA ACUMULAR INFORMES RELATIVOS AL COSTO DE LOS PRODUCTOS, EL CONTADOR LLEVA REGISTROS Y CUENTAS ESPECIALES QUE EN SU CONJUNTO SE LE DENOMINAN SISTEMA DE CONTABILIDAD DE COSTOS. LAS CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS DE CONTABILIDAD DE COSTOS DIFIEREN SEGUN SEAN LAS ACTIVIDADES Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION. EL SISTEMA DE COSTOS NO ES INDEPENDIENTE DE LAS CUENTAS FINANCIERAS. MAS BIEN, REPRESENTA UNA ELABORACION DEL SISTEMA BASICO DE CONTABILIDAD FINANCIERA DEL CUAL ESTA INTEGRADO MEDIANTE ESTOS REGISTROS DE COSTOS EL CONTADOR AYUDA A LOGRAR OTRO OBJETIVO FINANCIERO, QUE ES EL DE CONTROLAR LOS RECURSOS DE LA EMPRESA. EL SISTEMA DE CONTABILIDAD DE COSTOS SE OCUPA DIRECTAMENTE DEL CONTROL DE LOS INVENTARIOS, ACTIVO DE PLANTA Y FONDOS GASTADOS EN ACTIVIDADES FUNCIONALES.

### **Importancia.**

EL DESARROLLO QUE HA SUFRIDO LA INDUSTRIA MODERNA CONVIRTIENDOLA EN GRANDES EMPRESAS HA COMPLICADO CADA VEZ MAS LA ADMINISTRACION DE ESTAS Y HA ORIGINADO QUE SE REQUIERAN UN NUMERO MAYOR DE DATOS E INFORMACION PARA SU MANEJO.

UNO DE LOS DATOS MAS IMPORTANTES PARA UNA INDUSTRIA ES EL COSTO DE LOS ARTICULOS PRODUCIDOS, PUES ESTE SERVIRA DE BASE PARA LA FIJACION DEL PRECIO Y DE SUS MARGENES DE UTILIDAD.

EN LA EPOCA ACTUAL, NO SOLO SE ENFRENTA CON EL PROBLEMA DE PRODUCCION, TAMBIEN ENFRENTA LA COMPETENCIA CON EMPRESAS SIMILARES, POR LO CUAL NECESITA REDUCIR COSTOS DE PRODUCCION Y DISTRIBUCION SIN DESCUIDAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO Y OBTENER UN MAYOR MARGEN DE UTILIDAD.

ASI COMO PARA DECIDIR SOBRE LA VIABILIDAD DE UN ARTICULO O DESECHARLO POR REPRESENTAR UNA CARGA AL PRODUCTOR, DISTRIBUIDOR, ETC.

## CAPITULO 3

## **CAPITULO 3**

### **ASPECTOS GENERALES DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.**

#### **3.1.-            AREAS DE RESPONSABILIDAD.**

##### **3.1.1        ¿QUE ES UN AREA DE RESPONSABILIDAD?**

#### **3.2.-            CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**

##### **3.2.1        DEFINICION**

##### **3.2.2        OBJETIVO**

##### **3.2.3        CARACTERISTICAS**

##### **3.2.4        VENTAJAS**

---

---

---

## *Aspectos Generales de La Contabilidad por Areas de Responsabilidad*

---

---

### *Areas de Responsabilidad.*

#### **¿QUE ES UN AREA DE RESPONSABILIDAD?**

UN AREA DE RESPONSABILIDAD ES CUALQUIER UNIDAD ORGANIZACIONAL DE TRABAJO REVESTIDA DE LA AUTORIDAD SUFICIENTE PARA LLEVAR AL CABO UNA FUNCION ESPECIFICA, O UN CONJUNTO DE FUNCIONES DELEGADAS POR EL DIRECTOR, TAL UNIDAD CUENTA CON UNA CABEZA DE MANDO Y CON UN NUMERO DE CODIFICACION QUE APARECEN NOMBRE Y NUMEROS CLARAMENTE ESTABLECIDOS EN EL ESQUEMA DE ORGANIZACION, ESTO ES, EN EL ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

### *Contabilidad por áreas de responsabilidad.*

EL TERMINO **CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD** A ADQUIRIDO PREEMINENCIA SOBRE UNA MULTIPLICIDAD DE NOMBRES COMO SON CONTABILIDAD POR RESPONSABILIDADES, CONTABILIDAD POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD, CONTABILIDAD DEPARTAMENTAL, CONTABILIDAD POR NIVELES DE RESPONSABILIDAD, CONTABILIDAD PARA LA ADMINISTRACION, CONTABILIDAD FUNCIONAL, INFORMACION POR RESPONSABILIDADES, CONTABILIDAD DE ACTUACION, ETC

#### *Definición.*

LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD SURGIO EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA EN EL AÑO DE 1946, LOS PRIMEROS ESTUDIOS DE ESTA TECNICA EN MEXICO Y QUE SENTARON LAS BASES DE POSTERIORES INVESTIGACIONES FUERON

- EN EL AÑO DE 1962 BALTAZAR CRUZ LECHUGA EN SU TESIS PROFESIONAL "DESARROLLO DE LA CONTABILIDAD POR RESPONSABILIDADES" DEFINE
  - **EL SISTEMA DE CONTABILIDAD POR RESPONSABILIDADES ESTABLECE EL CONTROL DE COSTOS, OPERACIONES Y VALORES CONTROLABLES, ASIGNADOS EN ESTANDARES Y PRESUPUESTOS, POR NIVELES DE RESPONSABILIDAD ADMINISTRATIVA, ESTRUCTURADOS EN LA CARTA DE ORGANIZACION. SE PERSONALIZAN LOS PUESTOS PARA REPORTAR SUS VARIACIONES A QUIEN LOS CONTROLA Y AL MISMO RESPONSABLE, PARA QUE PUEDAN ACTUAR DE INMEDIATO EN LAS AREAS DE PELIGRO, TAN PRONTO SE ORIGINEN Y CORRIJAN LAS CAUSAS QUE LAS MOTIVAN.**
-

- EN EL AÑO DE 1963 LUIS CORREA QUINTERO EN SU TESIS PROFESIONAL "CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD" DEFINE

*"LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD ES UN CONJUNTO DE PROCEDIMIENTOS QUE SIRVEN COMO INSTRUMENTO DE LA ADMINISTRACION PARA EL CONTROL DE LOS COSTOS Y LOS GASTOS, TOMANDO EN CUENTA LAS RESPONSABILIDADES ASIGNADAS A CADA FUNCIONARIO PERMITIENDO SU REDUCCION AL MINIMO, SIN PERJUICIO DE LA EFICIENTE OPERACION DE LA EMPRESA."*

#### DEFINICIONES POSTERIORES

EL C P EDUARDO ARGIL EN LA REVISTA FINANZAS Y CONTABILIDAD SEÑALA

*"EL SISTEMA CONTABLE POR CENTROS DE RESPONSABILIDAD MUESTRA LA ACTUACION DE LOS CENTROS RESPONSABLES DE UNA ORGANIZACION PUBLICA O PRIVADA, LUCRATIVA O NO LUCRATIVA, COMPARADA CON LOS PRESUPUESTOS Y ESTANDARES ESTABLECIDOS, OBTENIENDOSE LAS VARIACIONES FAVORABLES Y DESFAVORABLES, QUE PERMITEN A LA DIRECCION TOMAR DECISIONES ADECUADAS Y OPORTUNAS PARA EL MEJOR LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA."*

EL C P FRANCISCO PEREA ROMAN DEFINE

*"LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD ES UNA TECNICA DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA CREADA PARA CONTROLAR Y REDUCIR LOS COSTOS MEDIANTE LA ESTIMULACION DE LA PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL EN LOS AMBITOS TODOS DEL NEGOCIO, ALCANZA TALES METAS EJERCIENDO UN CONTROL POSITIVO SOBRE LAS PERSONAS, IDENTIFICANDO LAS EROGACIONES CON QUIENES LAS HAN ORIGINADO, UTILIZANDO PRESUPUESTOS COMO MEDIDA DE EFICIENCIA E INFORMANDO A LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACION DE LOS RESULTADOS HABIDOS ; ELLO, MIENTRAS ESGRIME UNA PODEROSA ARMA ADMINISTRATIVA : LA MOTIVACION HUMANA, UNICA CAPAZ DE CONducIR A LA SATISFACCION EN LA PARTICIPACION INDIVIDUAL."*

LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD MAS QUE ORGANIZAR PROMUEVE REDUCCION DE COSTOS Y GASTOS, UNA DE LAS CUESTIONES BASICAS ES CONTAR CON NIVELES Y AREAS DE RESPONSABILIDAD PERFECTAMENTE DEFINIDAS Y QUE LA DIVISION DEL TRABAJO SEA ADECUADA

COMO SE OBSERVA EN LAS DIVERSAS DEFINICIONES LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD SE CONSIDERA UNA TECNICA CONTABLE ADMINISTRATIVA QUE MEDIANTE EL CONTROL DE LOS COSTOS, GASTOS Y MEDIANTE UN PRESUPUESTO COORDINANDO LAS DIVERSAS AREAS, SECCIONES O DEPARTAMENTOS INTEGRANTES EN UNA UNIDAD ECONOMICA PREVIAMENTE ESTABLECIENDO LA DELEGACION DE RESPONSABILIDAD QUE TIENE CADA PARTE INTEGRANTE, PARA DE ESTA MANERA DETECTAR VARIACIONES TOMAR MEDIDAS CORRECTIVAS Y ASI REDUCIR COSTOS.

---

### **Objetivo.**

EL OBJETIVO DE LA TÉCNICA DE CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD ES EL DE REGISTRAR SEPARADAMENTE LAS OPERACIONES QUE REALIZAN LAS DISTINTAS ÁREAS QUE INTEGRAN LA UNIDAD ECONOMICA Y CONOCER LOS RESULTADOS DESDE EL PUNTO DE VISTA ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

LA TÉCNICA DE CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD SE APLICARA A DETERMINADOS GASTOS Y COSTOS PARA SU CONTROL. LAS MISMAS PARTIDAS QUE INTERVIENEN EN LA CONTABILIDAD GENERAL, PASAN A FORMAR PARTE DE LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD PERO CON DIFERENTE ENFOQUE MEDIANTE UN CATALOGO DE CUENTA QUE MUESTRE DEHIDAMENTE EL ORDEN Y CLASIFICACION DE LOS INGRESOS, COSTOS Y GASTOS, SIGUIENDO EL MISMO ORDEN QUE FUERON CLASIFICADAS LAS RESPONSABILIDADES EN LOS ORGANOGRAMAS LA CLASIFICACION DE LAS ÁREAS, UNA VEZ CODIFICADAS, PERMITIRA RELACIONAR LOS DIVERSOS NIVELES QUE TIENEN JERARQUIA ENTRE SI

### **Características**

A CONTINUACION SE MENCIONARAN LAS CARACTERISTICAS DE LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

- 1.) ES UNA TÉCNICA CONTABLE REDUCTORA DE COSTOS Y GASTOS QUE REPRESENTA UN AJUSTE DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA, SIENDO COMO ES LA CONJUNCION DE LA CONTABILIDAD CON LAS RESPONSABILIDADES
- 2.) CONSTITUYE UN ESTUDIO DE VANGUARDIA DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA
- 3.) SUBSANA ANOMALIAS ORGANIZACIONALES Y DE CARACTER OFICIAL A RESPONSABILIDADES OCULTAS
- 4.) CONFORMA SU ESTRUCTURA A LA DE LA ORGANIZACION
- 5.) DELIMITA CLARAMENTE LAS RESPONSABILIDADES INDIVIDUALES EN UNIDADES DE ORGANIZACION QUE DENOMINA "ÁREAS"
- 6.) IDENTIFICA EROGACIONES CON LOS EJECUTIVOS O EMPLEADOS QUE LAS AUTORIZAN.
- 7.) PROVEE DE INFORMACION PERIODICA A TODAS LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACION EN TERMINOS DE RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL, ATENDIENDO LOS CASOS EN QUE LA REALIDAD SE DESVIA SIGNIFICATIVAMENTE DE LOS PLANES DE ACTUACION APROBADOS
- 8.) LOGRA QUE TODOS LOS EMPLEADOS TRABAJEN PARA ELLA, HACIENDOLES COBRAR UNA MAYOR CONCIENCIA DE LA LABOR DE CONTABILIDAD
- 9.) AL REQUERIR DE LA INFORMACION PERIODICA, DEPURA Y MODERNIZA LOS PROCEDIMIENTOS CONTABLES TRADICIONALES



**LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS SON DE ESPECIAL CONTENIDO MOTIVACIONAL**

- 10.) ESTIMULA LA PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL AL EJERCER UN CONTROL POSITIVO SOBRE LAS PERSONAS Y AL MANTENER ENTRE ELLAS UNA ESTRECHA COMUNICACION
- 11.) UTILIZA PRESUPUESTOS COMO BASE DE LA MEDIDA DE LA EFICIENCIA. MISMO QUE ELABORA CON AYUDA DE LOS PROPIOS RESPONSABLES DE OBSERVARLOS
- 12.) UTILIZA SUS DOCUMENTOS INFORMATIVOS COMO MEDIO DE ELOGIO DE LA EFICIENCIA
- 13.) ELEVA A LOS RESPONSABLES MAS HUMILDES A ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION COMO JUFCES DE SUS PROPIAS DECISIONES
- 14.) AUMENTA LA EFICIENCIA DEL PERSONAL VALIENDOSE DE LA MOTIVACION HUMANA. FUNCION BASICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO QUE SE APLICA AL REDUCIR HASTA EL MINIMO POSIBLES FACTORES HUMANOS DE CARACTER NEGATIVO

***Ventajas.***

- FACILITA LA CORRECTA EVALUACION DE LA ACTUACION DE LOS EJECUTIVOS DE LA EMPRESA. PROPORCIONA INFORMACION Y SEÑALA LAS AREAS QUE LOGRARON SU OBJETIVO, LAS QUE LO SUPERARON, ETC SIEMPRE HAY UN RESPONSABLE A CARGO DE CADA AREA
  - AYUDA A LA APLICACION DE LA ADMINISTRACION POR EXCEPCION PERMITE A CADA ADMINISTRADOR COMPARAR ENTRE SU PRESUPUESTO Y LO REALMENTE OBTENIDO PARA ATENDER LAS VARIACIONES SIGNIFICATIVAS
  - ELIMINA LA PRESENTACION TRADICIONAL DE LOS RESULTADOS, FAVORECIENDO UNA MEJOR DELIMITACION DE RESPONSABILIDADES
  - MOTIVA A UTILIZAR LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS O POR RESULTADOS, YA QUE SEPARA EL OBJETIVO PRINCIPAL DE LA EMPRESA EN SUBOBJETIVOS DESTINADOS A CADA AREA, SEÑALANDO A CADA EJECUTIVO LAS PAUTAS PARA LOGRARLO
-

## **CAPITULO 4**

## **CAPITULO 4**

### **ELEMENTOS PARA IMPLANTAR LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.**

- 4.1.- *IMPLANTACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD***
    - 4.1.1 ¿QUIEN LA PUEDE IMPLANTAR?
    - 4.1.2 LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION COMO FUNDAMENTO DE LA TECNICA DE CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
  
  - 4.2.- *PASOS GENERALES EN LA IMPLANTACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.***
    - 4.2.1 ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.**
      - 4.2.1.1 (CUADRO No 1)
    - 4.2.2 PIRAMIDE PRESUPUESTAL**
    - 4.2.3 LIBRO TABULAR DE AREAS DE RESPONSABILIDAD.**
      - 4.2.3.1 (CUADRO No 2)
      - 4.2.3.2 (CUADRO No 3)
    - 4.2.4 DOCUMENTOS INFORMATIVOS BASICOS**
      - 4.2.4.1 (CUADRO No 4)
      - 4.2.4.2 (CUADRO No 5)
    - 4.2.5 MOTIVACION**
-

---

## *Elementos para implantar la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.*

---

### *Implantación de la contabilidad por Areas de Responsabilidad.*

#### *¿Quien la puede implantar?*

AL LICENCIADO EN CONTADURIA, DEPENDIENTE O INDEPENDIENTE, TOCA IMPLANTAR UNA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

EN EL CASO DEL LICENCIADO EN CONTADURIA DEPENDIENTE, LA LAHOR CORRE A CARGO DEL PROFESIONAL EN NOMINA, ES DECIR, DEL CONTADOR EN JEFE, A DICHO EJECUTIVO SE LE DESIGNA, CONTADOR DE AREAS DE RESPONSABILIDAD, (SIN REPARAR EN QUE EL LA HAYA PUESTO O NO EN EJECUCION EL CONTRALOR EVIDENTEMENTE TAMBIEN LA PUEDE ESTABLECER ASUMIENDO EL CARGO DE COORDINADOR DEL COMITE DE PRESUPUESTOS

EN EL CASO DEL LICENCIADO EN CONTADURIA INDEPENDIENTE LA PUEDE PROPONER A ALGUN DESPACHO PROFESIONAL, COMO UN SERVICIO DE CONSULTORIA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

#### *La Estructura de la organización como fundamento de la Técnica de Contabilidad por Areas de Responsabilidad.*

LA TECNICA DE CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD NO SE PODRA IMPLANTAR EN UNA EMPRESA DONDE NO ESTE PERFECTAMENTE DEFINIDO EL PAPEL QUE JUEGA CADA UNO DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION, POR ELLO, ES NECESARIO QUE ESTE PERFECTAMENTE DELIMITADA LA AUTORIDAD Y LA RESPONSABILIDAD DE CADA UNO, DE MANERA QUE NUNCA OCURRA UNA SITUACION DE LA CUAL NADIE ES RESPONSABLE, ESTA TECNICA SE BASA EN LA EXISTENCIA DE UNA PERSONA RESPONSABLE DE LO QUE OCURRA DENTRO DE CADA AREA, DE TAL FORMA QUE EN UN MOMENTO DADO PUEDA EXPLICAR LAS RAZONES QUE PROVOCARON CIERTOS HECHOS EN LOS CUALES EL SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO ESTA INTERESADO

EN ALGUNAS EMPRESAS SE SUELE ENCONTRAR EMPLEADOS QUE HAN TRABAJADO YA MUCHO TIEMPO EN ESE LUGAR Y AUN NO TIENEN DEFINIDA SU FUNCION, PORQUE LA ALTA GERENCIA NO HA ELABORADO UN ORGANIGRAMA, NO SOLO CON LA DISTRIBUCION DE PUESTO QUE EXISTEN, SINO LAS ACTIVIDADES QUE SE ESPERAN DE CADA EMPLEADO, SU AUTORIDAD, SU ALCANCE Y SU RESPONSABILIDAD, DE MANERA QUE CADA MIEMBRO DEL PERSONAL SEPA QUE SE ESPERA DE EL, CONOCER SI LAS TAREAS ENCOMENDADAS SE AJUSTAN A AMBAS PARTES PARA UN MEJOR LOGRO EN EL DESENVOLVIMIENTO DE SUS LABORES A NADIE ESCAPA QUE APROXIMADAMENTE EL CINCUENTA POR CIENTO DE LAS EMPRESAS NO TIENEN NI ORGANIGRAMAS, NI MANUALES DESCRIPTIVOS DE LA ORGANIZACION

---

## ***Pasos Generales en la implantación de una Contabilidad por Areas de Responsabilidad***

PARA LLEVAR AL CABO EL ESTABLECIMIENTO DE ESTA NUEVA MECANICA CONTABLE ES MENESTER

### **1) Organigrama por Areas de Responsabilidad.:**

DEPURAR CON REALISMO Y MODERNIDAD LA GRAFICA TRADICIONAL DE ORGANIZACION , DEFINIR CLARAMENTE LAS RESPONSABILIDADES DE CADA AREA , ASIGNAR A CADA AREA UN NUMERO DE IDENTIFICACION Y UNA CABEZA RESPONSABLE , ESTABLECER CUATRO NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD (CUADRO No 1)

PRIMERO	GERENCIA GENERAL
SEGUNDO	GERENCIAS CLASICAS
TERCERO	DEPARTAMENTOS VARIOS
CUATRO	SICCIONES, UNIDADES U OFICINAS VARIAS

UNA VEZ QUE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD HA LOGRADO QUE LA EMPRESA CUENTE CON UNA BUENA GRAFICA DE ORGANIZACION, ESTO ES, UNA VEZ QUE HA SUBSANADO ANOMALIAS ORGANIZACIONALES, PROCEDE AJUSTARLA, ES DECIR, RAMIFICARLA Y CODIFICARLA, ADAPTANDOLA A SUS FINES Y NECESIDADES

CON RESPECTO AL EJEMPLO QUE SE PRESENTA EN EL (CUADRO No 1) ESA CODIFICACION NO ES MAS QUE LA ASIGNACION DE NUMEROS DE IDENTIFICACION A CADA AREA DE RESPONSABILIDAD, POR MEDIO DE LA CUAL PERMITE IDENTIFICAR Y CONTROLAR FACILMENTE TODAS LAS AREAS Y ASOCIARLAS CON EL AREA DE QUE DEPENDEN

SE ADVIERTE LA **DELEGACION DE AUTORIDAD** (TRANSMISION DE FACULTADES O PODERES DE UN ENTE ADMINSTRATIVO A OTRO ) DE ARIIHA HACIA ABAJO

SE APRECIA QUE AL GERENTE GENERAL COMPETE INICIAR ESA TRANSMISION DE FACULTADES A LOS DIVERSOS ESTRATOS ADMINISTRATIVOS, SIENDO COMO ES EL PRIMER RESPONSABLE DELEGA PUES SU AUTORIDAD A LAS GERENCIAS DEL SEGUNDO NIVEL, Y ESTAS HACEN LO PROPIO EN LOS NIVELES TERCERO Y CUARTO

### **2) Pirámide Presupuestal :**

FORMULAR PRESUPUESTOS DE CADA AREA CON LOS RESPONSABLES RESPECTIVOS ASI COMO DE RENGLONES DE COSTOS Y GASTOS QUE LOS MISMOS PUEDAN CONTROLAR PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD, QUE CONSTARAN EN FORMAS ESPECIALES CREADAS PARA SU CONTROL.

**3) Libro Tabular de Areas de Responsabilidad:**

AUXILIAR DE CONTROL INDIVIDUAL POR PARTIDA SIMPLE. PARA EL REGISTRO DIARIO DE LAS EROGACIONES REALES CONTROLABLES ADOPTAR LAS VENTAJAS DE UN LIBRO TABULAR DE AREAS DE RESPONSABILIDAD. EN EL CUAL ES POSIBLE DESTINAR UN FOLIO A CADA AREA Y UNA COLUMNA A CADA CONCEPTO DE GASTO

ESTE REGISTRO PROVEERA DE LAS CIFRAS QUE SERAN VACIADAS EN LOS INFORMES DE ACTUACION DE LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD EXISTENTES. PARA EN ELLOS SER COMPARADAS CONTRA EROGACIONES PRESUPUESTADAS Y COMO SUS FOLIOS ESTAN DISEÑADOS PARA ARROJAR SUMAS DEL MES Y ACUMULADAS. ES POSIBLE UNA FACIL Y MUY RAPIDA COMPROBACION DE ESAS CIFRAS (CUADRO No. 2)

ES PRECISO USAR UNA HOJA DE ESTE LIBRO AUXILIAR COMO FOLIO DE CONTROL PARA AHI ANOTAR, PREVIAMENTE Y EN RESUMEN, LAS AFECTACIONES QUE LUEGO SERAN DESMENUZADAS EN SUBCUENTAS O FUNCIONES HACIA LAS DIVERSAS AREAS EN LOS OTROS FOLIOS (CUADRO No. 3)

**4) Documentos Informativos Básicos :**

**a) Manual de Procedimientos de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad**

ESTE MANUAL NO ES OTRA COSA QUE EL INSTRUCTIVO SOBRE LA OPERACION GENERAL DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD EN EL SE DETALLAN LAS FINALIDADES DE LA MISMA Y SUS LINEAMIENTOS FUNCIONALES UNA VEZ TURNADO A TODOS LOS JEFES DE AREA PASA A FORMAR PARTE DEL ARCHIVO PERMANENTE CONSTITUYE UN INDISPENSABLE AUXILIAR EN EL ENTRENAMIENTO DE EMPLEADOS NUEVOS, ASI COMO UN VALIOSISIMO DOCUMENTO DE CONSULTA PARA TODOS LOS ELEMENTOS TODOS DE UNA ORGANIZACION

**b) Catalogo de Codificación de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad**

ES LA DISTRIBUCION A CADA AREA DE LOS CONCEPTOS DE COSTOS Y GASTOS QUE LA MISMA PUEDE CONTROLAR ONEA ES LA FUSION DE DOS CATALOGOS EL DE AREAS DE RESPONSABILIDAD Y EL NORMAL DE CUENTAS DE LA EMPRESA Y SE EXPRESA MEDIANTE NUMEROS DE CODIFICACION A CADA AREA

**c) Informes de Responsabilidad** COMPARACION ENTRE LOS COSTOS Y LOS GASTOS REALES. Y LOS COSTOS Y GASTOS PRESUPUESTOS

GRAN PARTE DEL EXITO DEPENDE DE LA MANERA EN QUE SE MANEJE LA INFORMACION DICHO FLUJO DE INFORMACION DEBERA CONTESTAR A LAS TRES INTERROGANTES : „A QUIEN SE VA A INFORMAR“, „CUANDO“, „COMO“ JUNTO CON ESAS TRES PREGUNTAS ES NECESARIO QUE LOS INFORMES SEAN OPORTUNOS Y RELEVANTES POR UN LADO SE DEBE EXCLUIR LA INFORMACION QUE NO AYUDE DE MANERA QUE LO INFORMADO OFRZCA DATOS QUE FACILITEN LA ADMINISTRACION POR PARTE DE LOS RESPONSABLES. POR OTRO LADO, QUE SEAN OPORTUNOS, O SEA, QUE SE EMITAN A TIEMPO PARA QUE SE APLIQUEN LAS ACCIONES CORRECTIVAS EN EL MOMENTO PRECISO ( CUADRO 4)

# ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

CIA. MANUFACTURERA ROYAL S.A.

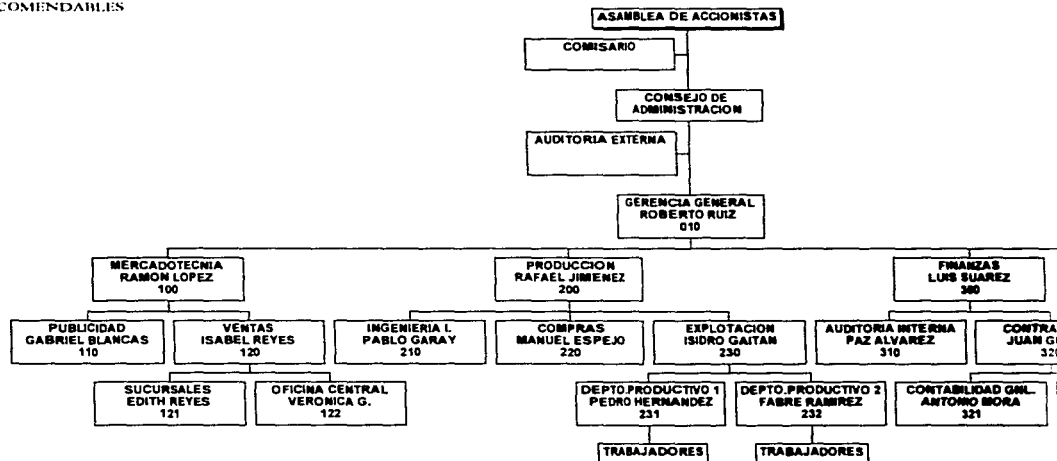
\*GRAFICA CODIFICADA , QUE NOS MUESTRA  
CUATRO NIVELES DE RESPONSABILIDAD  
RECOMENDABLES

NIVEL 1

NIVEL 2

NIVEL 3

NIVEL 4







**COMPAÑIA MANUFACTURERA LEO S.A.**  
**INFORME DE RESPONSABILIDAD**

AREA No 0100

RESPONSABLE

NIVEL PRIMER NIVEL

GERENCIA, DEPARTAMENTO O SECCION

GERENCIA GENERAL

MES ENERO

AÑO 1990

MONEDA NACIONAL

(MILES DE PESOS)

**COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES**

NUMEROS DE AREAS	NOMBRES DE AREAS O DESCRIPCION DE FUNCIONES
100	GERENCIA GENERAL
1000	MERCADOTECNIA
2000	PRODUCCION
3000	FINANZAS
4000	RELACIONES IND

ESTE MES		
REAL	ASIGNACION DEL PRESUPUESTO	DESVIACION FAVORABLE O DESFAVOR.
284	308	24
1500	1470	< 30 >
<b>2480</b>	<b>2410</b>	<b>&lt; 40 &gt;</b>
340	370	30
186	202	16

ACUMULATIVO MESES DE ESTE AÑO		
REAL	ASIGNACION DE PRESUPUESTO	DESVIACION FAVORABLE O DESFAVOR.
284	308	24
1500	1470	< 30 >
<b>2480</b>	<b>2410</b>	<b>&lt; 40 &gt;</b>
340	370	30
186	202	16

TOTALES

COMENTARIOS DEL RESPONSABLE

**■ 1) PARTIDAS CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES.**

LAS PARTIDAS CONTROLABLES SON LA CLAVE PARA EVALUAR LA ACTUACION DE LOS EJECUTIVOS

ES NECESARIO DELIMITAR CUALES CONCEPTOS SE CONTROLAN EN DICHO CENTROS O AREAS, PORQUE EN ULTIMA INSTANCIA LO QUE SERVIRA DE PUNTO DE APOYO PARA ANALIZARLAS SERA EL DIAGNOSTICO DE LAS PARTIDAS CONTROLABLES, ESTO NO QUIERE DECIR QUE EL EJECUTIVO RESPONSABLE DE UN AREA NO TOMA EN CUENTA LAS PARTIDAS NO CONTROLABLES, YA QUE EXISTEN ALGUNOS CONCEPTOS, QUE SE DEBEN MOSTRAR EN SU REPORTE DE ACTUACION, PARA ANALIZAR EL CUIDADO QUE TIENE AL ADMINISTRAR LOS RECURSOS RECOMENDADOS A EL.

**d) Organigrama por cifras de Responsabilidad.:**

VACIADO DE LAS CIFRAS FINALES (DESVIACIONES) DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD EN LAS DIVERSAS CASILLAS (AREAS) DE LA CARTA DE ORGANIZACION

ESTE CUADRO NO ES SINO LA REPRESENTACION GRAFICA DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD, TAMBIEN SE PUEDE DECIR QUE SE TRATA DEL CUADRO NUMERO UNO CON CIFRAS DE ACTUACION PARA CADA RESPONSABLE O QUE SEA LA FUSION DE 2 ELEMENTOS EL ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD Y LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD

EVIDENTEMENTE ESTE ESQUEMA NO ESTA DESTINADO AL ARCHIVO PERMANENTE, SU MISION ES PROPORCIONAR INFORMACION PERIODICA, DE AHI QUE ESTE DENTRO DEL LEGAJO DE INFORMACION MENSUAL, DESDE LUEGO QUE ES RECOMENDABLE TENERLO, COMO MEDIDA DE MOTIVACION Y DURANTE TODO EL MES POSTERIOR AL QUE ABARCA, A LA VISTA DE EMPLEADOS Y OBREROS, EN VITRINAS ESTRATEGICAMENTE COLOCADAS

SU FUNDAMENTO TEORICO, COMO EL DE LA OPERACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD, NO ES COMPLICADO EN LOS REPORTES DE ACTUACION SE HACEN CONSTAR LAS DESVIACIONES PRESUPUESTARIAS PARA LAS AREAS DIVERSAS, ESTO ES, LAS DESVIACIONES FINALES POR EFICIENCIA E INEFICIENCIA, LUEGO ENTONCES SE CUENTA CON LAS CIFRAS DEL MOVIMIENTO GLOBAL HABIDO EN EL PERIODO, TALES REPORTES SE APROVECHAN CUMPLIDAMENTE EN ESTE DOCUMENTO DE RESUMEN VALIOSISIMO PARA LA DIRECCION

**e) Conciliación entre los costos y Gastos del informe de Responsabilidad del Primer Nivel y los del Edo. de Resultados:**

ARMONIZACION DE LA CONTABILIDAD TRADICIONAL CON LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

**e) Legajo de información Periódica de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad**

EL LEGAJO DE INFORMACION MENSUAL HABITUAL SE VE ENGROSADO CON LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD CON UNA CONCILIACION Y UN ORGANIGRAMA SUJ GENERICOS, DE SUERTE QUE EL CONTADOR TIENE A SU CARGO ELABORAR.

I.-ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

II.-ESTADO DE RESULTADOS

III.-ESTADO DE COSTO DE LA PRODUCCION Y VENTAS

---

IV-CONCILIACION ENTRE LOS COSTOS Y LOS GASTOS DEL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL PRIMER NIVEL Y LOS ESTADOS DE RESULTADOS.

V-INFORMES DE RESPONSABILIDAD

VI-ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA

VII-ESTADO DE POSICION FINANCIERA

VIII-ORGANIGRAMA POR CIERAS DE RESPONSABILIDAD

**5) Motivación:**

SUBSTITUIR LA OBLIGACION POR LA MOTIVACION EN LA EJECUCION DE LAS LABORES APROVECHAMIENTO OPTIMO DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD. ESTE RUBRO ES SOLO UN VEHICULO DE CONJUNCION LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD ES REDUCTORA DE COSTOS Y GASTOS TANTO POR SU BONDAD TECNICA COMO POR SU PREOCUPACION HUMANISTICA QUE LE ES CONSUBSTANCIAL. TIENE SU ORIGEN EN LA NECESIDAD DE ESTIMULAR LA PRODUCTIVIDAD INDIVIDUAL VIA DESTIERRO DE LOS FACTORES HUMANOS DE CARACTER NEGATIVO



## **CAPITULO 5**

## **CAPITULO 5**

### **RELACION ENTRE LOS PRESUPUESTOS Y LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.**

#### **5.1 EL PRESUPUESTO.**

- 5 1 1 ANTECEDENTES
- 5 1 2 ¿QUE ES UN PRESUPUESTO?
- 5 1 3 EL PROCESO DEL PRESUPUESTO
- 5 1 4 VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS
- 5 1 5 LIMITACIONES

#### **5.2.- PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.**

- 5 2 1 ¿QUE ES UN PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD?
  - 5 2 2 REQUISITOS BASICOS EN LA CONFECCION DE UN CONTROL DE PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
  - 5 2 3 COMITE DE PRESUPUESTOS DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
  - 5 2 4 COMO SE ELABORAN LOS PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
  - 5 2 5 LA PIRAMIDE PRESUPUESTAL
  - 5 2 6 VENTAJAS
  - 5 2 7 IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS EN LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
-

---



---

## **Relación entre Los Presupuestos y La Contabilidad por Areas de Responsabilidad.**

---



---

### ***El Presupuesto***

#### ***Antecedentes***

EN SU FORMA MAS EMPÍRICA PUEDE REMONTARSE AL PASADO, TANTO COMO SE DESE. BASTA TENER PRESENTE LOS PRESUPUESTOS DOMÉSTICOS ESTOS, CON SER ANTIQUÍSIMOS, NO HABRAN SUFRIDO ACASO MUCHOS CAMBIOS HASTA HOY EN DÍA, Y, NO OBSTANTE SU EMPÍRISMO, POR SUS ESTIMACIONES DE GASTOS FIJANDO LÍMITES A LAS FROGACIONES DE UN PERÍODO DADO ( QUINCENA, SEMANA, DÍA ) CONSTITUYEN LA BASE PRIMARIA DE LOS PRESUPUESTOS CIENTÍFICOS.

DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS NEGOCIOS, ES CLARO QUE TENIA QUE CREARSE UNA FORMA DE PREDECIR EL FUTURO, MAS O MENOS CON EXACTITUD, PUES EXISTIA LA NECESIDAD DE ELABORAR ANTIICIPADAMENTE DIVERSOS PROGRAMAS DE ACTUACION. ASI, EL PRESUPUESTO COMO PLAN DE ACCION EXPRESADO CUANTITATIVAMENTE ES CONCEBIDO EN 1912, A LA LUZ DEL TAYLORISMO Y ES FORMALIZADO EN 1921, CON LA LEY DEL PRESUPUESTO NACIONAL (EE.UU.), QUE LO ESTABLECE COMO INSTRUMENTO DE ADMINISTRACION OFICIAL.

INMEDIATAMENTE DESPUES ES TRASPASADO A LAS EMPRESAS MERCANTILES Y PONDERADO BAJO SU APLICACION PRACTICA, Y QUEDANDO PLASMADAS TODAS ESAS EXPERIENCIAS EN REGLAS, CONSEJOS Y FORMULAS QUE LO VUELVEN TÉCNICO.

#### ***¿Que es un Presupuesto?***

"ES UN PLAN INTEGRADOR Y COORDINADOR QUE SE EXPRESA EN TERMINOS FINANCIEROS RESPECTO A LAS OPERACIONES Y RECURSOS QUE FORMAN PARTE DE UNA EMPRESA PARA UN PERÍODO DETERMINADO, CON EL FIN DE LOGRAR OBJETIVOS FIJADOS POR LA ALTA GERENCIA"

#### ***El Proceso del Presupuesto.***

LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO PUEDE FUNDAMENTARSE EN UN ENFOQUE CONTABLE O ADMINISTRATIVO. LA DIFERENCIA ENTRE UNO Y OTRO ES LA MISMA QUE EXISTE ENTRE LA CONTABILIDAD FINANCIERA Y LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.

##### ***1.- Eleccion de los Periodos.***

EL PERÍODO CONVENIENTE PARA UN PRESUPUESTO ES UN AÑO. LA MAYORIA DE LAS COMPAÑIAS PREPARAN PRESUPUESTOS ANUALMENTE, OTRAS LO HACEN EN FORMA SEMESTRAL O TRIMESTRAL. AL TERMINO DE CADA PERÍODO SE REVISAN LOS PRESUPUESTOS Y SE ANALIZA EL COMPORTAMIENTO REAL RESPECTO A LO PLANEADO, CON EL FIN DE QUE SE REALICEN LOS AJUSTES NECESARIOS. CADA EMPRESA ELEGIRA EL PERÍODO QUE MEJOR LE CONVENGA A SUS NECESIDADES.

---

## 2.- Organización para la Preparación de Presupuestos.

UN COMITE DE PRESUPUESTOS, CONSTITUIDO POR VARIOS MIEMBROS DE LA ALTA GERENCIA PUEDE VIGILAR LA PREPARACION DE ESTAS INDISPENSABLES HERRAMIENTAS. ESTE COMITE DEBERA ESTABLECER LAS PAUTAS GENERALES QUE LA ORGANIZACION DEBERA SEGUIR Y COORDINARA LOS PRESUPUESTOS QUE POR SEPARADO PREPARAN LAS DIVERSAS UNIDADES DE LA ORGANIZACION, RESOLVIENDO LAS DIFERENCIAS QUE SURJAN ENTRE, PARA LUEGO SOMETER EL PRESUPUESTO FINAL A LA CONSIDERACION DEL DIRECTOR GENERAL Y DEL CONSEJO. LAS INSTRUCCIONES DEBERAN SER TRANSMITIDAS A TRAVES DE LAS VIAS DE MANEJO ORDINARIAS Y EL PRESUPUESTO SE REGRESA PARA SU REVISION Y APROBACION POR LOS MISMOS CASOS. EL PUNTO CRUCIAL RADICA EN QUE LAS DECISIONES SOBRE EL PRESUPUESTO DEBEN SER ELABORADAS EN LA LINEA Y LA PLANEACION FINAL POR EL DIRECTOR POR LO TANTO, EL STAFF SOLO ACONSEJA CIERTAS MEDIDAS.

LAS FUNCIONES PRINCIPALES DEL DIRECTOR DE PRESUPUESTOS CONSISTEN EN INFORMAR SOBRE LA MECANICA DE LA PREPARACION COMO LLENAR LAS FORMAS O CÍDULAS, PROPORCIONAR LOS SUPUESTOS MACROECONOMICOS Y MICROECONOMICOS SOBRE LOS CUALES SE DESARROLLAN LOS PRESUPUESTOS, PROPORCIONAR LOS DATOS DEL EJERCICIO O EJERCICIOS PASADOS, UTILES PARA SU ELABORACION, HACER LOS CALCULOS NECESARIOS PARA INTRODUCIR LAS DICISIONES QUE TOME LA LINEA, REUNIR LAS CIFRAS DEL PRESUPUESTO Y VIGILAR QUE CADA UNA DE LAS PARTES ENTREGUE A TIEMPO SUS PROPUUESTAS.

## 3.-Mecanica de los Presupuestos.

UNA VEZ DETERMINADA EL PERIODO PRESUPUESTARIO, EL COMITE DE PRESUPUESTOS SE DEDICARA A LA ELABORACION DEL INSTRUMENTO. SOLICITARA FORMALMENTE A TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION QUE PRESENTEN SUS OBJETIVOS Y EXPECTATIVAS, HACIENDO HINCAPIE EN LAS VENTAJAS QUE DERIVAN DE UNA BUENA ELABORACION PRESUPUESTARIA. ES INDISPENSABLE LA COORDINACION DE TODAS LAS AREAS SI SE QUIERE LOGRAR LA EFICIENCIA. POR ELO, SE REQUIERE ESTABLECER UNAS VÍAS EN LAS QUE LA INFORMACION DE CADA DEPARTAMENTO DEBA ESTAR A DISPOSICION DE DICHO COMITE.

## 4.-Ejecucion de los Presupuestos.

LA TAREA DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO ES DE TODOS, DESDE LOS OBREROS HASTA LA ALTA GERENCIA. POR ESA RAZON SE HACE NECESARIO FORMULAR MANUALES ESPECIFICOS DE LAS ACTIVIDADES QUE DEBERAN DESARROLLARSE, ASI COMO PARA CUALQUIER OTRA LABOR ADMINISTRATIVA.

## 5.-Control del Presupuesto.

ESTA LABOR DEBE DE SER DESARROLLADA POR EL COMITE DE PRESUPUESTOS. CON EL FIN DE LOCALIZAR Y RESOLVER SITUACIONES PERJUDICIALES EN EL MOMENTO EN QUE APAREZCAN Y EVITAR QUE GENEREN MAYORES PROBLEMAS DE TAL FORMA, COMPARANDO LO PRESUPUESTADO CON LO REAL, SE DETERMINAN LAS VARIACIONES QUE DEBERAN SER ESTUDIADAS Y ANALIZADAS. FINALMENTE SE PROCEDERA A LOS AJUSTES NECESARIOS, CON EL FIN DE PODER ELIMINAR LA DEFICIENCIA Y MODIFICAR EL PRESUPUESTO DE SER NECESARIO. ALGUNAS DE LAS CARACTERISTICAS QUE EN LA ACTUALIDAD BUSCAN LAS EMPRESAS SON LA RAPIDEZ Y EFICACIA EN EL MANEJO DE INFORMACION, YA QUE DE ESTO DEPENDE GRAN NUMERO DE DECISIONES.

#### **6.-Manual del Presupuesto.**

ES NECESARIO QUE SE ELABOREN POR ESCRITO LAS POLITICAS, METODOS, Y LOS PROCEDIMIENTOS QUE REGIRAN EL PRESUPUESTO . ESTO SE LOGRA MEDIANTE LA ELABORACION DE UN MANUAL DE PRESUPUESTO ADECUADO

DICHO MANUAL DEBE CONTENER LOS SIGUIENTES REQUISITOS

- LOS OBJETIVOS, FINALIDAD Y FUNCIONALIDAD DE TODO EL PLAN PRESUPUESTAL, ASI COMO LA RESPONSABILIDAD QUE TENDRA CADA UNO DE LOS EJECUTIVOS O MIEMBROS DEL PERSONAL QUE TIENE ASIGNADA UN AREA DE RESPONSABILIDAD PRESUPUESTAL.
- EL PERIODO QUE INCLUIRA EL PRESUPUESTO, COMO LA PERIODICIDAD CON QUE SE GENERARON LOS INFORMES DE ACTUACION
- TODA LA ORGANIZACION QUE SE PONDRÁ EN FUNCIONAMIENTO PARA SU PERFECTO DESARROLLO Y ADMINISTRACION
- LAS INSTRUCCIONES PARA EL DESARROLLO DE TODOS LOS ANEXOS Y FORMAS EN QUE ESTARA ESTRUCTURADO EL PRESUPUESTO

#### ***Ventajas de los Presupuestos.***

1. MOTIVA A LA ALTA GERENCIA PARA QUE DEFINA ADECUADAMENTE LOS OBJETIVOS BASICOS DE LA EMPRESA
  2. PROPICIA QUE SE DEFINA UNA ESTRUCTURA ADECUADA, DETERMINANDO LA RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD DE CADA UNA DE LAS PARTES QUE INTEGRAN LA ORGANIZACION
  3. INCREMENTA LA PARTICIPACION DE LOS DIFERENTES NIVELES DE LA ORGANIZACION, CUANDO EXISTE MOTIVACION ADECUADA
  4. OBLIGA A MANTENER UN ARCHIVO DE DATOS HISTORICOS CONTROLABLES
  5. FACILITA A LA ADMINISTRACION LA UTILIZACION OPTIMA DE LOS DIFERENTES INSUMOS.
  6. FACILITA LA COPARTICIPACION E INTEGRACION DE LAS DIFERENTES AREAS DE LA COMPAÑIA
  7. OBLIGA A REALIZAR UN AUTOANALISIS PERIODICO
  8. FACILITA EL CONTROL ADMINISTRATIVO
  9. ES UN RETO QUE CONSTANTEMENTE SE PRESENTA A LOS EJECUTIVOS DE UNA ORGANIZACION PARA EJERCITAR SU CREATIVIDAD Y CRITERIO PROFESIONAL A FIN DE MEJORAR LA EMPRESA
  10. AYUDA A LOGRAR MAYOR EFECTIVIDAD Y EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES.
-



**Limitaciones.**

- ESTAN BASADOS EN ESTIMACIONES
  - DEBEN SER ADAPTADOS CONSTANTEMENTE A LOS CAMBIOS DE IMPORTANCIA QUE SURJAN.
  - SU EJECUCION NO ES AUTOMATICA
  - ES UN INSTRUMENTO QUE NO DEBE TOMAR EL LUGAR DE LA ADMINISTRACION.
  - TOMA TIEMPO Y COSTO PREPARARLOS
  - NO SE DEBEN ESPERAR RESULTADOS DEMASIADO PRONTO
-

## **Presupuestos por Areas de Responsabilidad.**

### **¿Qué es un Presupuesto por Areas de Responsabilidad?**

SEGUN CLEVELAND F. A. ES EL "PLAN PARA FINANCIAR UNA EMPRESA O UN GOBIERNO DURANTE UN PERIODO DE TIEMPO DEFINIDO, EL CUAL ES PREPARADO POR UN FUNCIONARIO RESPONSABLE A UN ORGANISMO REPRESENTATIVO, Y CUYA APROBACION Y AUTORIZACION SON NECESARIAS ANTES DE QUE EL PLAN PUEDA EJECUTARSE"

PARA PEREA ROMAN F. " PLAN DE ACCION Y MOTIVACION CON ENFOQUE A UN PERIODO FUTURO, DESTINADO A CONTROLAR Y REDUCIR COSTOS Y GASTOS, Y A INFORMAR, EN TERMINOS DE RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL, DE LA EFICIENCIA OPERACIONAL EN LAS AREAS DEL NEGOCIO, ES POR LO MISMO UN ESTANDAR DE COMPARACION CUANTITATIVA ENTRE LAS OPERACIONES REALIZADAS Y LAS PLANEADAS CON LA AYUDA DEL RESPONSABLE "

### **Requisitos Básicos en la Confección de un Control de Presupuestos por Areas de Responsabilidad.**

- 1 LA DIRECCION DE LA EMPRESA ESTARA PLENAMENTE CONVENCIDA DE LA NECESIDAD DEL MISMO
- 2 LA POLITICA FINANCIERA TENDRA QUE SER DEFINIDA CLARAMENTE.
- 3 EL PERIODO DE DURACION DEL PRESUPUESTO SERA FIJO
- 4 LAS NORMAS DE FUNCIONAMIENTO PRESUPUESTAL TENDRAN QUE SER ESTABLECIDAS
- 5 LA PREPARACION DEL PRESUPUESTO Y SU POSTERIOR OPERACION ESTARAN BAJO LA VIGILANCIA DE UNA PERSONA CAPAZ
- 6 LAS CIFRAS PRESUPUESTAS SERAN EXPRESADAS EN FUNCION DE AREAS DE RESPONSABILIDAD
- 7 EL SISTEMA DE CONTABILIDAD DEBERA PROPORCIONAR INFORMACION OPORTUNA Y FEHACIENTE
- 8 LA COLABORACION ESPONTANEA DE LOS EJECUTIVOS Y EMPLEADOS RESPONSABLES SERA DETERMINANTE DE LA EFICAZ OBSERVANCIA DEL PRESUPUESTO
- 9 LAS DIFERENCIAS ENTRE ESTIMACIONES PREVIAS Y RESULTADOS REALES OBTENIDOS SERAN DETERMINADAS POR CADA AREA EN INFORMES DE RESPONSABILIDAD Y POSTERIORMENTE ESTUDIADAS

### **Comité de Presupuestos de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad**

COMO EL PRESUPUESTO ES UN ELEMENTO ESENCIAL EN EL CONTROL DIRECTIVO, ES IMPORTANTE DISPONER DE UNA ORGANIZACION ADECUADA PARA CONTROLARLO Y LLEVARLO A LA PRACTICA EN DEBIDA FORMA. TAL ORGANIZACION ES PRECISAMENTE EL "COMITE DE PRESUPUESTOS", RECOMENDADO GENERALMENTE PORQUE REPRESENTA : CENTRALIZACION Y AHORRO DE ESFUERZOS, UNIFORMIDAD EN LAS INSTRUCCIONES Y MEJOR COORDINACION DEL PLAN APROBADO

---

ESTE COMITE LO FORMAN O INTEGRAN LOS PRINCIPALES FUNCIONARIOS DE CARACTER EJECUTIVO

ALGO MUY IMPORTANTE AL ESTIMAR LOS GASTOS QUE HABRAN DE QUEDAR BAJO EL CONTROL DE UN JEFE DE AREA DE RESPONSABILIDAD, ESTE SIEMPRE DEBERA ESTAR PRESENTE

#### ***Como se elaboran Los Presupuestos por Areas de Responsabilidad.***

EL COMITE DE PRESUPUESTOS COMENZARA POR REVISAR EL CATALOGO DE CUENTAS DE LA EMPRESA, PARA LUGO PROCEDER A LA SEPARACION DE COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES, LOS CONTROLABLES SE ASIGNARAN A AREAS DE RESPONSABILIDAD ESTO ES, A RESPONSABLES INTEGRANDOSE EL CATALOGO DE CODIFICACION DE AREAS DE RESPONSABILIDAD, LOS NO CONTROLABLES SERVIRAN UNICAMENTE PARA CONOCER LA SUMA TOTAL DE LOS GASTOS NO CARGADOS A DEPARTAMENTOS A EFECTO DE CONCILIAR LOS COSTOS DEPARTAMENTALES CON EL ESTADO DE RESULTADO

#### ***La Pirámide Presupuestal.***

LOS PRESUPUESTOS SERAN ELABORADOS PIRAMIDALMENTE, DE ABAJO HACIA ARRIBA, DE LA BASE HACIA EL VERTICE, O SEA EL ULTIMO NIVEL (CUARTO NIVEL) TENDRA SUS ESTIMACIONES, MISMAS DE CUYA OBSERVANCIA SERA RESPONSABLE ANTE EL JEFE INMEDIATO (TERCER NIVEL), ESTE TOMARA SU CORRESPONDIENTE PRESUPUESTO Y LO ADICIONARA AL DEL SOBRESTANTE MENCIONADO, PARA RESPONDER ANTE EL NIVEL INMEDIATO SUPERIOR (SEGUNDO NIVEL), ESTOS TIENEN QUE ACUMULAR SU PROPIA CIFRA A LA DE TODOS LOS DEPARTAMENTOS A SU CARGO PARA RESPONSABILIZARSE ANTE LA GERENCIA GENERAL (PRIMER NIVEL), MISMA QUE, FINALMENTE, AUMENTARA A SU PROPIO PRESUPUESTO LOS DE LAS CUATRO GERENCIAS CLASICAS EL GRAN TOTAL ASI OBTENIDO REPRESENTARA, A UN TIEMPO, EL PRESUPUESTO DEL PRIMER NIVEL MAS LA DE LOS NIVELES INFERIORES

#### **Ventajas:**

- LOS RESPONSABLES DEL ULTIMO NIVEL YA NO SON TAN INFERIORES, AHORA LOS NIVELES DE ARRIBA DEPENDEN DE ELLOS COMO EN UNA PIRAMIDE DONDE LA CUSPIDE EXISTE SOLO GRACIAS A LA BASE.
  - LOS SUPERIORES JERARQUICOS DEHEN VIGILAR LA LABOR DE LOS DE ABAJO, DADO QUE DICHA LABOR DE HECHO ES PARTE DE SU RESPONSABILIDAD
  - LA COMUNICACION ENTRE LOS DIVERSOS JEFS RESPONSABLES ES MAS DINAMICA, POR LA DEPENDENCIA RECIPROCA ENTRE LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD ASI, LA INFORMACION CONTABLE INUNDA TODOS LOS ESPACIOS DEL NEGOCIO, PROVEYENDO DE CIFRAS QUE JUZGAN LA EFICIENCIA A CUALQUIER NIVEL
-

- TODOS LOS RESPONSABLES, CUALQUIERA QUE SEA SU CATEGORIA, OSTENTA PODER DECISIONAL. ELLOS LO HACEN CONVERTIRSE EN VERDADEROS ELEMENTOS DE ADMINISTRACION

***Importancia de los presupuestos en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.***

COMO MEDIDA DE EFICIENCIA SON IMPORTANTES YA QUE LAS CIFRAS PRESUPUESTARIAS CUMPLEN SU COMETIDO AL SER TRASLADADAS A LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD, AL SER EN ELLOS COMPARADA CONTRA LA REALIDAD Y AL PERMITIR CONOCER LAS DESVIACIONES DE LOS RESPONSABLES

LOS PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD TIENEN UNA IMPORTANCIA SUMA EN TERMINOS GENERALES EDUCAN LA MENTALIDAD DE LOS TRABAJADORES EN LA COMPRESION DE LOS OBJETIVOS GENERALES DE AHORRO DE LA EMPRESA PERO SUS FUNCIONES PUEDEN SER ESPECIFICADAS ASI SIRVEN DE CONTROL A LAS CUALES SE AJUSTAN LAS DECISIONES COTIDIANAS, ES DECIR FACILITAN LAS LABORES, O SEA CONSTITUYEN PATRONES DE EFICIENCIA, PERMITEN PONDERAR JUSTAMENTE LAS ACTUACIONES PERSONALES, HABILITAN A LA ACCION CORRECTIVA PARA IR HASTA EL RESPONSABLE DIRECTO DE UNA DESVIACION, PARA QUE CONOZCA LOS MOTIVOS DE LA MISMA Y PARA QUE TOMÉ LAS MEDIDAS DEL CASO, DESTIERRAN LAS EQUIVOCAS COMPARACIONES ENTRE UN FROGACIONES REALES DE UN PERIODO CONTRA EROGACIONES REALES DE OTRO CUALQUIERA, POSIBILITAN LA ELABORACION DE ESTADOS DE OPERACION Y FINANCIEROS PRESUPUESTADOS, Y DE PROYECCIONES, Y DE CUALESQUIER ESTADOS O CEDULAS DE CARACTERISTICAS ESPECIALES QUE ESTEN BASADOS EN ESTIMACIONES O SUPOSICIONES



**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

*Caso Práctico*

---



---

## *Caso Practico*

---



---

EL CASO PRACTICO QUE SE PLANTEARA SERA TOMANDO EN CUENTA A LOS CINCO PUNTOS EN LA IMPLANTACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD MENCIONADOS EN EL CAPITULO CUARTO DE ESTE TRABAJO

A MANERA DE EJEMPLIFICAR LA MECANICA PRACTICA DE ESTE TEMA "LA CONTABILIDAD COMO HERRAMIENTA EN LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD" SE HARA UN EJERCICIO ESPECIFICO EN UNA COMPAÑIA MANUFACTURERA EL NOMBRE DE ESTA ES LEOSA, ESTA DEDICADA A LA FABRICACION Y VENTA DE PRODUCTOS, ESTOS SE DISTRIBUYEN EN EL INTERIOR DE LA REPUBLICA MEXICANA

PARA EVITAR EL DESPILARRO Y DISPENDIOS QUE AQUEJABAN A LA EMPRESA LA ALTA DIRECCION DECIDIO ADOPTAR LAS VENTAJAS QUE OIREECE "UNA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD "

EL CONTRALOR DE LA COMPAÑIA, ES QUIEN SUGIRIO A LA DIRECCION LA IDEA DE LA NUEVA TECNICA CONTABLE, HABIENDO SIDO DESIGNADO RESPONSABLE DE SU IMPLANTACION Y POSTERIOR VIGILANCIA LA EMPRESA YA CONTABA CON UN PLAN COMPLETO DE PRESUPUESTOS, DE MANERA QUE EL CONTRALOR PUDO UTILIZAR EL DEPARTAMENTO DE ESTADISTICA Y PRESUPUESTOS QUE LABORA BAJO SUS ORDENES COMO UN VALIOSO AUXILIAR EN EL CONTROL DE LOS PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

PARA EL DESARROLLO DE ESTE CASO PRACTICO ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE PARA EFECTOS DE NO HACERLO TAN EXTENSO, SE BASARA EN UNA AREA DETERMINADA LA CUAL EN ESTE EJERCICIO SERA LA DE "PRODUCCION"

### DESARROLLO -

- EN LA LAMINA NO.1 SE MUESTRA LA ORGANIZACION EN CUATRO NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD RECOMENDADOS A TRAVES DE UN ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
- LA PRESENTACION DE UN PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD, SON CUADROS DE RESUMEN YA QUE LAS ESTIMACIONES, PROMEDIOS Y DEMAS CALCULOS EFECTUADOS CONSTARAN POR SEPARADO EN HOJAS DE TRABAJO, DENTRO DE LAS CUALES SE ASENTARAN LAS MODIFICACIONES AL PRESUPUESTO, SU DISTRIBUCION SERA POR EL COORDINADOR DEL COMITE DE PRESUPUESTOS, EL ORIGINAL AL CONTRALOR Y EL DUPLICADO A LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD, LAS CIFRAS SERAN VACIADAS POSTERIORMENTE EN LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD PARA SER COMPARADAS CON LAS REALES

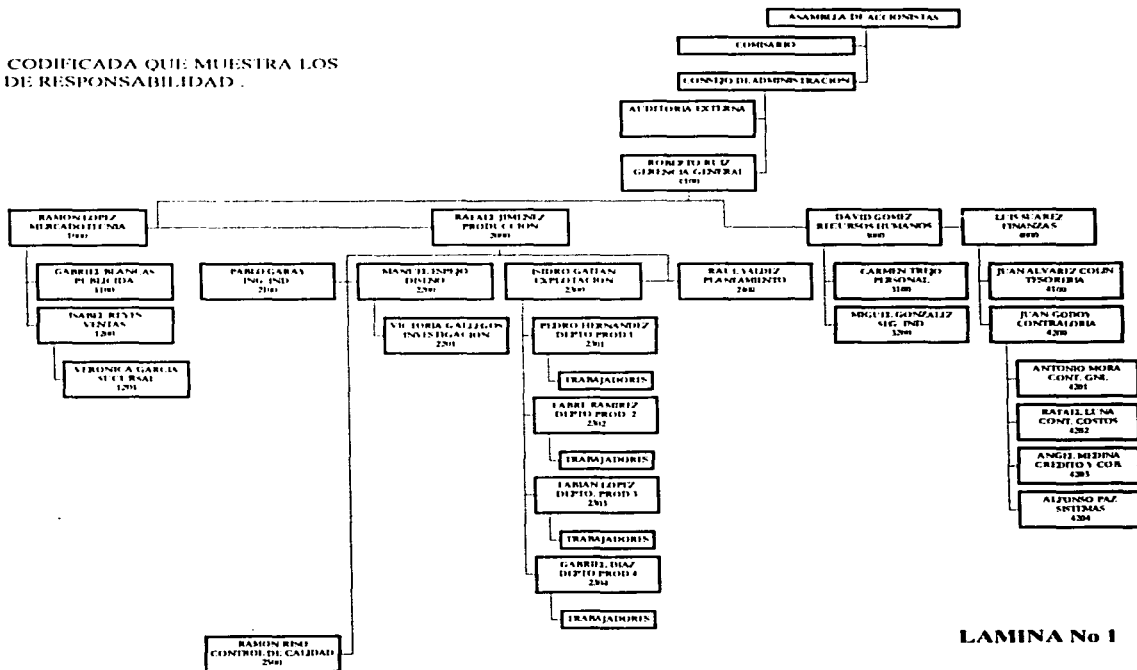
PARA EFECTOS DE ESTE CASO EN LA LAMINA No. 2 SE MUESTRA UN DEPARTAMENTO EN EL CUAL SE DESGLOSA EN MESES UN PRESUPUESTO PREVIAMENTE AUTORIZADO

---

- EN LAS LAMINAS No. 3 Y No. 4, SE PRESENTAN LOS COSTOS Y GASTOS CLASIFICADOS EN CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES CONSTITUYENDO LA SEPARACION DE LOS CONCEPTOS DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
  - EN LA LAMINA No. 5 SE OBSERVA UN DIAGRAMA EN EL QUE SE MUESTRA COMO LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD DE LOS CUATRO NIVELES FLUYEN DE ABAJO HACIA ARRIBA, OSEA DEL CUARTO NIVEL AL PRIMER NIVEL. POR MEDIO DE ESTE DIAGRAMA SE PRETENDE PROPORCIONAR MAYOR COMPRENSION SOBRE LAS LAMINAS No. 6, 7, 8, 9 ; DONDE SE EXPRESA LA INFORMACION EN UN MODELO DE INFORME DE RESPONSABILIDAD. PROPORCIONAN AL ADMINISTRADOR, GERENTES, JESES DE DEPARTAMENTO Y SUPERVISORES EL GRADO DE EFECTIVIDAD QUE HAN LOGRADO AL REDUCIR LOS COSTOS Y GASTOS MEDIANTE EL REPORTE DE DESVIACIONES OCURRIDAS (PRESUPUESTO CONTRA REALIDAD) SU DISTRIBUCION. EL ORIGINAL AL JEFE INMEDIATO, PRIMERA COPIA AL CONTADOR DE AREAS DE RESPONSABILIDAD, SEGUNDA COPIA AL RESPONSABLE
  - LAS LAMINAS No. 10 Y 11 CONTIENEN DOS CONCILIACIONES DE CARACTER COMPROBATORIO. EN LA No. 12 SE ENCUENTRA LA CONCILIACION PRINCIPAL. ESTA REPRESENTA LA ARMONIZACION DE LA CONTABILIDAD GENERAL Y DE COSTOS CON LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
  - EN LAS LAMINAS No. 13 Y 14 SE MUESTRA EL ANALISIS DE LOS CUATRO NIVELES Y SE VACIAN LOS DATOS EN UN ORGANIGRAMA POR CIFRAS DE RESPONSABILIDAD. LA CARACTERISTICA DE ESTOS ES LA MENCION ESQUEMATICA Y EN DINERO DE LAS DESVIACIONES EN CADA AREA DE RESPONSABILIDAD
  - EN LA LAMINA No. 15 REFLEJA LOS RESULTADOS ARROJADOS POR LA COMPANIA MANUFACTURERA LEO S.A. EN BASE A LA INFORMACION PREVIAMENTE PROPORCIONADA EN SU PRIMER MES DE OPERACIONES (ENERO 1990)
-

# ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD CIA. MANUFACTURERA LEO S.A DE C.V

GRAFICA CODIFICADA QUE MUESTRA LOS NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

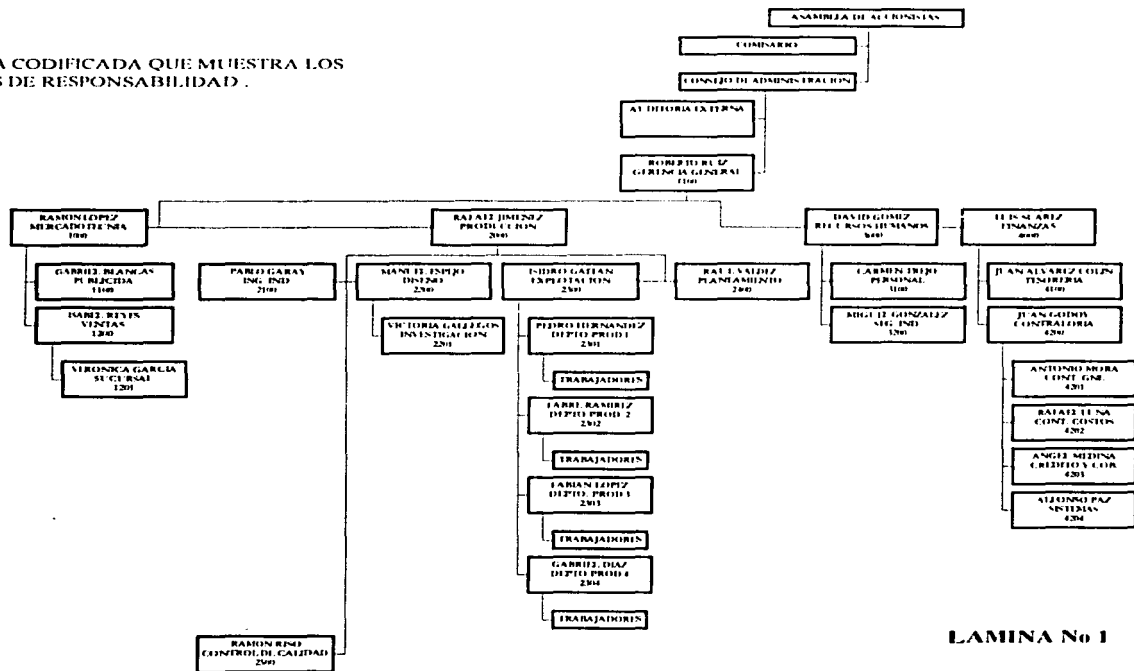


LAMINA No 1



# ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD CIA. MANUFACTURERA LEO S.A DE C.V

GRAFICA CODIFICADA QUE MUESTRA LOS NIVELES DE RESPONSABILIDAD.



LAMINA No 1

**COMPANIA MANUFACTURERA LEO S.A.**  
**PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**

HOJA No.

AREA No. 230 RESPONSABLE PEDRO HERNANDEZ CARDENAS NIVE CUARTO

GERENCIA, DEPARTAMENTO O SECCION DEPARTAMENTO PRODUCTIVO 1

CEDULA DE RESUMEN- COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES

PERIODO QUE COMPRENDE EL PRESUPUESTO: DEL 1 ENERO DE 1995 AL 31 DE DICIEMBRE 1995

FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO \_\_\_\_\_

PRESUPUESTO APROBADO POR \_\_\_\_\_

ROBERTO RUIZ

(Nombre del Director o Gerente General)

IMPORTE TOTAL DEL PRESUPUESTO APROBADO \$ 4668

<u>MESES</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ACUMULADO</u>
<b>FEBRERO</b>	380	758
<b>MARZO</b>	382	1140
<b>ABRIL</b>	384	1524
<b>MAYO</b>	386	1910
<b>JUNIO</b>	388	2298
<b>JULIO</b>	390	2688
<b>AGOSTO</b>	392	3080
<b>SEPTIEMBRE</b>	394	3474
<b>OCTUBRE</b>	396	3870
<b>NOVIEMBRE</b>	398	4268
<b>DICIEMBRE</b>	400	4668

CONFORME

Vo Bo

P.H.C

RESPONSABLE DEL AREA

P.R.C

CONTRALOR

**COMPANIA MANUFACTURERA LEO S.A.**  
**ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO DE VENTAS POR EL MES**  
**DE ENERO DE 1991**

ELEMENTOS	REAL		PRESUPUESTO		DESVIACION FAVORABLE O ( DESFAVORABLE )
COMPRAS DE MATERIA PRIMA		5650		5300	< 350 >
GASTOS SOBRE COMPRAS		450		300	< 150 >
DEVOLUCIONES SOBRE COMPRAS		< 200 >		< 150 >	50
COMPRAS NETAS NO CONTROLABLES		<u>5900</u>		<u>5450</u>	< 450 >
DIFERENCIA ENTRE INVENTARIOS					
MATERIA PRIMA					
INICIAL	800		750		
FINAL	< 750 >	50	< 700 >	50	
MATERIAL DIRECTO CONSUMIDO		<u>5950</u>		<u>5500</u>	< 450 >
MANO DE OBRA DIRECTA CONTROLABLE		700		680	< 20 >
COSTO PRIMO:		<u>6650</u>		<u>6180</u>	< 470 >
GASTOS DE FABRICACION					
CONTROLABLES	1750		1730		
NO CONTROLABLES	<u>1250</u>	<u>3000</u>	<u>1040</u>	<u>2770</u>	< 230 >
COSTO INCURRIDO:		<u>9650</u>		<u>8950</u>	< 700 >
DIFERENCIA ENTRE INVENTARIOS					
MANUFACTURA EN PROCESOS					
INICIAL	150		120		
FINAL	< 300 >	< 150 >	< 220 >	< 100 >	50
COSTO DE PRODUCCION:		<u>9500</u>		<u>8850</u>	< 650 >
DIFERENCIA ENTRE INVENTARIOS					
PRODUCTOS TERMINADOS					
INICIAL	1650		1500		
FINAL	< 2150 >	< 500 >	< 1850 >	< 350 >	150
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<u><u>9000</u></u>		<u><u>8500</u></u>	< 500 >

**COMPANIA MANUFACTURERA LEO S.A.**  
**ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO DE VENTAS POR EL MES**  
**DE ENERO DE 1988**

	REAL	PRESUPUESTO	DESVIACION FAVORABLE O ( DESFAVORABLE )
<b>ELEMENTOS</b>			
COMPRAS DE MATERIA PRIMA	5650	5300	< 350 >
GASTOS SOBRE COMPRAS	450	300	< 150 >
DEVOLUCIONES SOBRE COMPRAS	< 200 >	< 150 >	50
COMPRAS NETAS NO CONTROLABLES	<u>5900</u>	<u>5450</u>	< 450 >
DIFERENCIA ENTRE INVENTARIOS			
MATERIA PRIMA			
INICIAL	800	750	
FINAL	< 750 >	< 700 >	
MATERIAL DIRECTO CONSUMIDO	<u>5950</u>	<u>5500</u>	< 450 >
MANO DE OBRA DIRECTA CONTROLABLE	700	680	< 20 >
COSTO PRIMO:	<u>6650</u>	<u>6180</u>	< 470 >
GASTOS DE FABRICACION			
CONTROLABLES	1750	1730	
NO CONTROLABLES	<u>1250</u>	<u>1040</u>	< 230 >
COSTO INCURRIDO:	<u>9650</u>	<u>8950</u>	< 700 >
DIFERENCIA ENTRE INVENTARIOS			
MANUFACTURA EN PROCESOS			
INICIAL	150	120	
FINAL	< 300 >	< 220 >	
COSTO DE PRODUCCION:	<u>9500</u>	<u>8850</u>	< 650 >
DIFERENCIA ENTRE INVENTARIOS			
PRODUCTOS TERMINADOS			
INICIAL	1650	1500	
FINAL	< 2150 >	< 1850 >	
COSTO DE VENTAS	<u>9000</u>	<u>8500</u>	< 500 >

**COMPANIA MANUFACTURERA LEO S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS POR EL MES DE ENERO DE 1964**

	REAL		PRESUPUESTO		DESVIACION FAVORABLE O DESFAVORABLE	
VENTAS		17000			16900	100
DEVOLUCIONES Y REBAJAS SOBRE VENTAS		< 3000 >			< 2800 >	< 200 >
VENTAS NETAS		14000			14100	< 100 >
COSTO DE VENTAS		< 9000 >			< 8500 >	< 500 >
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		5000			5600	< 600 >
<b>GASTOS DE OPERACION</b>	<b>CONTROLABLES</b>	<b>NO CONTROLABLES</b>	<b>CONTROLABLES</b>	<b>NO CONTROLABLES</b>		
GASTOS DE ADMINISTRACION	< 660 >	< 340 >	< 1000 >	< 730 >	< 360 >	< 1090 >
GASTOS DE VENTA	< 1500 >	< 500 >	< 2000 >	< 1470 >	< 480 >	< 1950 >
GASTOS FINANCIEROS	< 150 >	< 350 >	< 500 >	< 150 >	< 380 >	< 530 >
SUMAS	< 2310 >	< 1190 >	< 3500 >	< 2350 >	< 1220 >	< 3570 >
<b>UTILIDAD DE OPERACION</b>					2030	< 530 >
OTROS GASTOS NO CONTROLABLES		< 400 >			< 350 >	
OTROS PRODUCTOS		200	< 200 >		120	< 230 >
UTILIDAD ANTES DE LA PROVISION PARA EL I S R		1300			1800	< 500 >
PROVISION PARA EL I S R		< 500 >			< 700 >	200
<b>UTILIDAD PARA EL MES DE ENERO</b>		800			1100	< 300 >

**COMPAÑIA MANUFACTURERA LEO S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS POR EL MES DE ENERO DE 1999**

	REAL		PRESUPUESTO		DESVIACION FAVORABLE O DESFAVORABLE	
DESCUENTOS Y REBAJAS SOBRE VENTAS		17000			16900	100
INGRESOS NETAS		< 3000 >			< 2800 >	< 200 >
DE VENTAS		14000			14100	< 100 >
<b>INGRESOS BRUTOS</b>		< 9000 >			< 8500 >	< 500 >
<b>DE OPERACION</b>		5000			5600	< 600 >
	CONTROLABLES	NO CONTROLABLES	CONTROLABLES	NO CONTROLABLES		
DE ADMINISTRACION	< 650 >	< 340 >	< 1000 >	< 730 >	< 360 >	< 1090 >
DE VENTA	< 1500 >	< 500 >	< 2000 >	< 1470 >	< 480 >	< 1950 >
FINANCIEROS	< 150 >	< 350 >	< 500 >	< 150 >	< 380 >	< 530 >
SUMAS	< 2310 >	< 1190 >	< 3500 >	< 2350 >	< 1220 >	< 3570 >
<b>DE OPERACION</b>					2030	< 530 >
GASTOS NO CONTROLABLES		< 400 >			< 350 >	
PRODUCTOS		200	< 200 >		120	< 230 >
DE ANTES DE LA PROVISION						
ISR		1300			1800	< 500 >
DE ANTES DE LA PROVISION		< 500 >			< 700 >	200
<b>DE OPERACION PARA EL MES DE ENERO</b>		800			1100	< 300 >

INFORME DE RESPONSABILIDAD  
LAMINA 9

INFORME DE RESPONSABILIDAD PRIMER NIVEL	
GERENCIA GENERAL	
MERCADOTECNIA	
PRODUCCION	
FINANZAS	
RELACIONES INDUSTRIALES	
TOTAL	

INFORME DE RESPONSABILIDAD  
LAMINA 8

INFORME DE RESPONSABILIDAD SEGUNDO NIVEL	
PRODUCCION	
INGENIERIA INDUSTRIAL	
COMPRAS	
EXPLOTACION	
PLANEAMIENTO	
CONTROL DE CALIDAD	
TOTAL	

INFORME DE RESPONSABILIDAD  
LAMINA 7

INFORME DE RESPONSABILIDAD TERCER NIVEL	
EXPLOTACION	
DPTO. PRODUCTIVO No. 1	
DPTO. PRODUCTIVO No. 2	
TOTAL	

INFORME DE RESPONSABILIDAD  
LAMINA 6

INFORME DE RESPONSABILIDAD CUARTO NIVEL	
LISTA DE FUNCIONES	
TOTAL	

**COMPAÑIA MANUFACTURERA LEO S.A.**  
**INFORME DE RESPONSABILIDAD**

AREA No 2301

RESPONSABLE PEDRO HERNANDEZ

NIVEL CUARTO NIVEL

GERENCIA, DEPARTAMENTO O SECCION

DEPARTAMENTO PRODUCTIVO No 1

MES ENERO  
 AÑO 1995

COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES		MONEDA NACIONAL			(MILES DE PESOS)		
		ESTE MES			ACUMULATIVO MESES DE ESTE AÑO		
NUMEROS D AREAS	NOMBRES DE AREAS O DESCRIPCION DE FUNCIONES	REAL	ASIGNACION DE PRESUPUESTO	DESVIACION FAVORABLE O DESFAVOR.	REAL	ASIGNACION DEL PRESUPUESTO	DESVIACION FAVORABLE O DESFAVOR.
	ENSAMBLE	93	94	1	93	94	1
	MANTENIMIENTO	130	132	2	130	132	2
	VARIOS	150	152	2	150	152	2

COMENTARIOS DEL RESPONSABLE



## COMPAÑIA MANUFACTURERA LEO S.A. INFORME DE RESPONSABILIDAD

AREA No 2300

RESPONSABLE ISIDRO GAITAN

NIVEL TERCER NIVEL

GERENCIA, DEPARTAMENTO O SECCION

EXPLOTACION

MES ENERO  
AÑO 1995

MONEDA NACIONAL

(MILES DE PESOS)

COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES		ESTE MES			ACUMULATIVO MESES DE ESTE AÑO		
NUMEROS D AREAS	NOMBRES DE AREAS O DESCRIPCION DE FUNCIONES	REAL	ASIGNACION DE PRESUPUESTO	DESVIACION FAVORABLE O DESFAVOR.	REAL	ASIGNACION DE PRESUPUESTO	DESVIACION FAVORABLE O DESFAVOR.
2300	EXPLOTACION	106	92	< 14 >	106	92	< 14 >
2301	OPTO PRODUCTIVO No 1	373	378	8	373	378	8
2302	OPTO PRODUCTIVO No 2	345	325	< 20 >	345	325	< 20 >
2303	OPTO PRODUCTIVO No 3	386	394	8	386	394	8
2304	OPTO PRODUCTIVO No 4	278	267	< 9 >	278	267	< 9 >

COMENTARIOS DEL RESPONSABLE

## COMPAÑIA MANUFACTURERA LEO S.A. INFORME DE RESPONSABILIDAD

AREA No 2000

RESPONSABLE RAFAEL JIMENEZ

NIVEL CUARTO NIVEL

GERENCIA, DEPARTAMENTO O SECCION

PRODUCCION

MES ENERO  
AÑO 1995

COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES		MONEDA NACIONAL			(MILES DE PESOS)		
		ESTE MES			ACUMULATIVO MESES DE ESTE AÑO		
NUMEROS D AREAS	NOMBRES DE AREAS O DESCRIPCION DE FUNCIONES	REAL	ASIGNACION DEL PRESUPUESTO	DESVIACION FAVORABLE O DESFAVOR	REAL	ASIGNACION DEL PRESUPUESTO	DESVIACION FAVORABLE O DESFAVOR
2000	PRODUCCION	193	180	< 13 >	193	180	< 13 >
2100	INGENIERIA INDUSTRIAL	210	215	5	210	215	5
2200	COMPRAS	175	185	< 10 >	175	185	< 10 >
2300	EXPLOTACION	<b>1486</b>	<b>1486</b>	<b>&lt; 30 &gt;</b>	<b>898</b>	<b>1486</b>	<b>&lt; 30 &gt;</b>
2400	PLANEAMIENTO	228	236	8	228	236	8
2500	CONTROL DE CALIDAD	158	158	-	158	158	-

COMENTARIOS DEL RESPONSABLE

**COMPANIA MANUFACTURERA LEO S.A.**  
**INFORME DE RESPONSABILIDAD**

AREA No 0100

RESPONSABLE ROBERTO RUIZ

NIVEL PRIMER NIVEL

GERENCIA, DEPARTAMENTO O SECCION

GERENCIA GENERAL

MES ENERO  
AÑO 1995

COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES		MONEDA NACIONAL			(MILES DE PESOS)		
		ESTE MES			ACUMULATIVO MESES DE ESTE AÑO		
NUMEROS DE AREAS	NOMBRES DE AREAS O DESCRIPCION DE FUNCIONES	REAL	ASIGNACION DEL PRESUPUESTO	DESVIACION FAVORABLE O DESFAVOR.	REAL	ASIGNACION DE PRESUPUESTO	DESVIACION FAVORABLE O DESFAVOR.
100	GERENCIA GENERAL	284	308	24	284	308	24
1000	MERCADO TECNIA	1500	1470	< 30 >	1500	1470	< 30 >
2000	PRODUCCION	2480	2410	< 40 >	2480	2410	< 40 >
3000	FINANZAS	340	370	30	340	370	30
4000	RELACIONES EXTERNO	186	202	16	186	202	16

**TOTALES**

COMENTARIOS DEL RESPONSABLE

**COMPANIA MANUFACTURERA LEO S.A.**

CONCILIACION ENTRE LOS GASTOS DE PRIMER NIVEL (EXCEPTUANDO PRODUCCION) Y LOS GASTOS DE OPERACION DEL ESTADO DE RESULTADOS POR EL MES DE ENERO DE 1995

INFORMES DE RESPONSABILIDAD-PRIMER NIVEL	MONEDA NACIONAL (MILES DE PESOS)	
	REAL	PRESUPUESTADO
AREA No. 0100-GERENCIA GENERAL	284	308
AREA No.-1000-MERCADOTECNIA	1500	1470
AREA No.-3000-FINANZAS	340	370
AREA No.-4000-RELACIONES INDUSTRIALES	188	202
SUMAS	<u>2310</u>	<u>2350</u>
<b>ESTADO DE RESULTADOS-GASTOS DE OPERACION</b>		
GASTOS DE ADMINISTRACION - CONTROLABLES	660	730
GASTOS DE VENTA - CONTROLABLES	1500	1470
GASTOS FINANCIEROS - CONTROLABLES	150	150
SUMAS	<u>2310</u>	<u>2310</u>

**COMPANIA MANUFACTURERA LEO S.A.**  
**CONCILIACION ENTRE COSTOS Y GASTOS DEL AREA DE PRODUCCION**  
**Y EL COSTO DE VENTAS, POR EL MES DE ENERO DE 1995**

	MONEDA NACIONAL (MILES DE PESOS)	
	REAL	PRESUPUESTO
<b>INFORMES DE RESPONSABILIDAD-PRIMERO Y SEGUNDO NIVEL</b>		
AREA No 2000- PRODUCCION	<u>2450</u>	<u>2410</u>
<b>ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO DE VENTAS</b>		
<b>COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES:</b>		
MANO DE OBRA DIRECTA	700	680
GASTOS DE FABRICACION	<u>1750</u>	<u>1730</u>
<b>EROGACIONES TOTALES DEL AREA DE PRODUCCION:</b>	<u>2450</u>	<u>2410</u>
<b>COSTOS Y GASTOS NO CONTROLABLES</b>		
<b>PARTIDAS DE CONCILIACION:</b>		
MATERIAL DIRECTO CONSUMIDO	5950	5500
GASTOS DE FABRICACION	1250	1040
DIFERENCIA ENTRE INVENTARIO INICIAL Y FINAL DE MANUFACTURA EN PROCESO	< 150 >	< 100 >
DIFERENCIA ENTRE INVENTARIO INICIAL Y FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	<u>&lt; 500 &gt;</u>	<u>&lt; 350 &gt;</u>
<b>SUMAS</b>	<u>8550</u>	<u>8090</u>
<b>CTO. DE VENTAS</b>	<u>9000</u>	<u>8500</u>

**COMPANIA MANUFACTURERA LEO S.A.**  
**CONCILIACION ENTRE LOS COSTOS Y GASTOS DEL INFORME**  
**DE RESPONSABILIDAD DEL PRIMER NIVEL Y LOS DEL ESTADO**  
**DE RESULTADOS, POR EL MES DE ENERO 1999**

	MONEDA NACIONAL (MILES DE PESOS)	
	REAL	PRESUPUESTO
<b>INFORME DE RESPONSABILIDAD - PRIMER NIVEL</b>		
<b>COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES:</b>		
AREA No 0100 - GERENCIA GENERAL	284	308
AREA No 1000 - MERCADOTECNIA	1500	1470
AREA No 2000 - PRODUCCION	2450	2410
AREA No 3000 - FINANZAS	340	370
AREA No 4000 - RELACIONES INDUSTRIALES	186	202
	<hr/>	<hr/>
<b>EROGACIONES CONTROLABLES DE LA EMPRESA</b>	<b>4760</b>	<b>4760</b>
	<hr/>	<hr/>
<b>COSTOS Y GASTOS NO CONTROLABLES:</b>		
COMPRAS NETAS DE MATERIA PRIMA	5900	5450
GASTOS DE FABRICACION	1250	1040
SUMAS	<hr/>	<hr/>
	7150	6490
	<hr/>	<hr/>
GASTOS DE ADMINISTRACION	340	360
GASTOS DE VENTA	500	480
GASTOS FINANCIEROS	350	380
SUMAS	<hr/>	<hr/>
	1190	1220
	<hr/>	<hr/>
OTROS GASTOS	400	350
	<hr/>	<hr/>
<b>EROGACIONES TOTALES DE LA EMP</b>	<b>13500</b>	<b>12820</b>
	<hr/>	<hr/>
<b>CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES:</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
COSTO DE VENTAS	9000	8500
DIFERENCIA ENTRE INVENTARIOS INICIALES		
Y FINALES:		
DE MATERIA PRIMA	< 50 >	< 50 >
DE MANUFACTURA EN PROCESO	150	100
DE PRODUCTOS TERMINADOS	500	350
SUMAS	<hr/>	<hr/>
	9800	8900
	<hr/>	<hr/>
<b>GASTOS DE OPERACION</b>		
GASTOS DE ADMINISTRATIVOS	1000	1090
GASTOS DE VENTA	2000	1950
GASTOS FINANCIEROS	500	530
SUMAS	<hr/>	<hr/>
	3500	3570
	<hr/>	<hr/>
OTROS GASTOS	400	350
	<hr/>	<hr/>
<b>EROGACIONES TOTALES DE LA EMP</b>	<b>13500</b>	<b>12820</b>
	<hr/>	<hr/>
<b>CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES</b>		

## LAMINA 13

**LAS REDUCCIONES DE GASTOS EN RELACION CON LO PLANEADO IGUALARON A LOS EXCESOS**

<b>AREAS</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>AREAS PROBLEMA</b>	<b>RESULTADOS</b>
2301	5	2302	( 20 )
2303	8	2304	( 9 )
2100	5	2200	( 10 )
2400	8	2300	( 14 )
3000	30	1000	( 30 )
4000	16	2000	( 13 )
0100	24		
<b>REDUCCIONES</b>	<b>96</b>	<b>EXCESOS</b>	<b>( 96 )</b>

# ORGANIGRAMA POR CIFRAS DE RESPONSABILIDAD

GRAFICA QUE MUESTRA CUALES SON LAS AREAS PROBLEMA Y CUAL HA SIDO EL RENDIMIENTO EN EFECTIVO DE LOS DIVERSOS ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION

CIA. MANUFACTURERA LEO S.A.

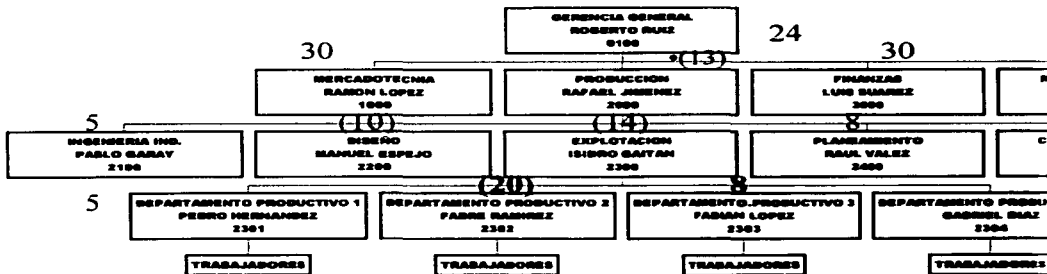
COSTOS Y GASTOS CONTROLAD  
MONEDA NACIONAL (MILES DE)  
DESVIACION PRESUPUESTARI  
DESVIACION PRESUPUESTARI

NIVEL 1

NIVEL 2

NIVEL 3

NIVEL 4



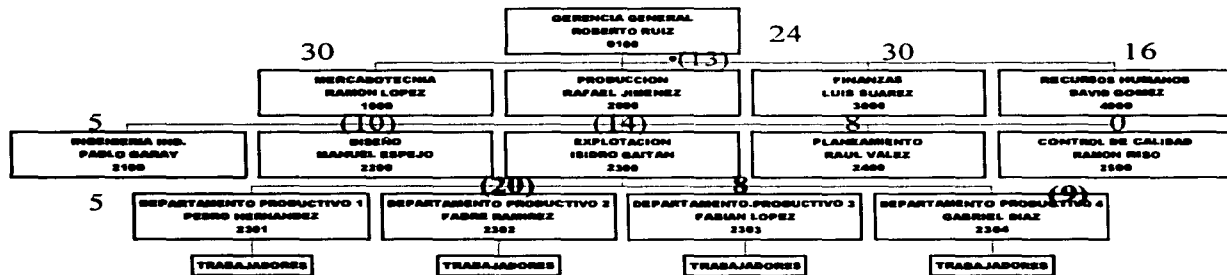


# ORGANIGRAMA POR CIFRAS DE RESPONSABILIDAD

GRAFICA QUE MUESTRA CUALES SON LAS AREAS PROBLEMA Y CUAL HA SIDO EL RENDIMIENTO EN EFECTIVO DE LOS DIVERSOS ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION

CIA. MANUFACTURERA LEO S.A.

COSTOS Y GASTOS CONTRALADORES-ENERO 1995  
 MONEDA NACIONAL (MILES DE PESOS)  
 DESVIACION PRESUPUESTARIA FAVORABLES (——)  
 DESVIACION PRESUPUESTARIA DESEFAVORABLES (——)



**LAMINA 15****RESULTADOS:**

**EN SU PRIMER MES DE OPERACION (ENERO DE 1995 ) LOS RESULTADOS FUERON ALENTADORES .TALES AHORROS PUEDEN SER ABONADOS A LA BONDAD DE LOS NUEVOS PROCEDIMIENTOS CONTABLES .QUE EJERCIERON UN POSITIVO CONTROL SOBRE LAS PERSONAS Y AL HECHO DE QUE CON SIMULTANIEDAD AL ESTABLECIMIENTO DE LOS MISMOS LA DIRECCION COMENZO A DESARROLLARLOS . PUES ASI LO RECLAMAN LAS CARACTERISTICAS DE LA NUEVA MECANICA QUE SE ADOPTO . Y POLITICAS QUE HABRAN DE SER PERMANENTES TENDIENTES A SUBSISTUIR LA OBLIGACION POR LA MOTIVACION EN LA EJECUCION DE LAS LABORES**

---

## **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES -

EL TEMA TRATADO EN ESTE SEMINARIO DE INVESTIGACION CUYO TITULO ES "LA CONTABILIDAD COMO HERRAMIENTA EN LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD", NO ES PARA NADA UN CONCEPTO O UNA TECNICA NUEVA COMO SE HIZO MENCION EN EL CAPITULO TERCERO, EN ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA APARECIO A MEDIADOS DE SIGLO, EN NUESTRO PAIS APARECE TIEMPO DESPUES, PERO LO IMPORTANTE NO ES QUE TIEMPO TENGA DE APARICION SI NO QUE HA RESULTADO UNA TECNICA TRASCENDENTAL Y UNA DE LAS MAS RECOMENDABLES POR LA CONTABILIDAD MODERNA, POR LO QUE NI A LOS CONTADORES NI A LOS ADMINISTRADORES CONVIENE IGNORAR REQUIERE DE ESTUDIO CONTINUO, APLICACION Y SEGUIMIENTO PARA QUE REDITUE COMO SE ESPERA O AUN MAYORES RESULTADOS

LA DIFERENCIA ENTRE ESTA TECNICA A LA QUE ALGUNOS AUTORES LA DENOMINAN "SISTEMA DE INFORMACION" Y LA CONTABILIDAD TRADICIONAL SE PUEDE DECIR QUE EN SU FORMA CLASICA LA CONTABILIDAD ESTA DIRIGIDA A PROVEER INFORMACION SOBRE RESULTADOS OBTENIDOS POR FUNCIONES EN LA EMPRESA PERO DICHO ANALISIS TIENDE A ENCUBRIR A LAS PERSONAS O AREAS QUE PROVOCAN LAS FALLAS QUE SE PRESENTAN, LLEVANDO A LA IRRESPONSABILIDAD SOBRE LOS ERRORES COMETIDOS POR LO QUE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD INFORMA SOBRE LA ACTUACION DE LAS DIFERENTES AREAS O UNIDADES DE LA ORGANIZACION AL FRENTE DE LAS CUALES SE ENCUENTRA UN RESPONSABLE SOBRE LOS INGRESOS O GASTOS QUE AHI SE INCURRAN, DE MANERA QUE QUE LOS SUPERIORES ESTEN INFORMADOS SOBRE LOS RESULTADOS DE LA GESTION Y PUEBAN APLICAR LAS MEDIDAS CORRECTIVAS NECESARIAS

LAS AREAS O CENTROS DE RESPONSABILIDAD QUE SE PUEDEN GENERAR EN UNA ORGANIZACION SON DE MUY DIVERSA CANTIDAD Y TIPO EL NUMERO DE AREAS DE RESPONSABILIDAD DEPENDE DE LA ESTRUCTURA DE LA COMPANIA, HABRA TANTAS AREAS COMO SEA NECESARIO PARA MANTENER UN BUEN SISTEMA DE CONTROL ADMINISTRATIVO CUANTO MAS ELEVADA SE ENCUENTRE UN AREA DENTRO DE UN ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA, MAYOR SERA SU RADIO DE ACCION Y POR LO TANTO SU RESPONSABILIDAD, EN CUANTO A LOS NIVELES COMO SE MENCIONO EN ESTE TRABAJO CUATRO SON LOS RECOMENDABLES Y MANTIENEN UNA INTERACCION ENTRE ELLOS YA QUE LA INFORMACION FLUYE DE ABAJO HACIA ARRIBA, LA ESENCIA DE CUALQUIER AREA DE RESPONSABILIDAD RADICA EN LA RELACION RESULTADOS RESPECTO A INSUMOS

---

LA DIVISION DEL TRABAJO ES SUMAMENTE IMPORTANTE DEBE SER ADECUADA Y LA GRAFICA DE ORGANIZACION DEBE SER DEPURADA CON TODO REALISMO ESTO PROPICIARA LA EXISTENCIA DE UN VERDADERO DOCUMENTO DE ORGANIZACION CIENTIFICA

LA MECANICA CONTABLE DE ESTA TECNICA NO ES COMPLICADA ES A BASE DE INFORMES DE RESPONSABILIDAD. ESTA ACUMULA LOS GASTOS Y LOS COSTOS POR RESPONSABILIDADES INDIVIDUALES, IDENTIFICANDO PARA TAL FIN LAS EROGACIONES CONTROLABLES CON LAS PERSONAS RESPONSABLES DE LAS MISMAS COMO SE OBSERVA EN EL CASO PRACTICO NO ES COMPLICADO SU MANEJO, ES COMPRESIBLE A TODO RESPONSABLE DE AREA, SECCION O GERENCIA EL ELEMENTO QUE SE INTEGRA Y ES DE SUMA IMPORTANCIA ES EL PRESUPUESTO QUE SON UN DISTINTIVO DE LA EMPRESA, UNO DE LOS CONCEPTOS BASICOS DE LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA Y UN MEDIO PRINCIPALISIMO DE LLEVAR A CABO LAS FUNCIONES DE PLANEACION Y CONTROL. EN BASE A ESTE SE HARAN LAS COMPARACIONES CON LO REAL OCURRIDO EN LA COMPANIA Y SERVIRA DE PARAMETRO PARA DETERMINAR LAS DESVIACIONES EN LOS PLANES Y RESULTADOS DE LA COMPANIA PARA ATENDER AQUELLAS AREAS EN LAS QUE SOBRE PASARON EL PRESUPUESTO Y SON CONSIDERADAS AREAS PROBLEMA Y CORREGIR O ENCONTRAR LAS FALLAS

OTRO ELEMENTO IMPORTANTE ES LA MOTIVACION HUMANA PORQUE PERMITE SENTIR AL INDIVIDUO PARTE DE LA COMPANIA Y SERA MUTUO EL INTERES POR LOS LOGROS YA QUE REPERCUTIRA EN EL REPARTO DE UTILIDADES Y A NIVEL SER HUMANO LO ALIENTA PARA QUE AUMENTE SU CAPACIDAD INTELLECTIVA Y CON ELLA SU FACULTAD DE SABER Y SU CAPACIDAD DE COMPRENDER

HACIENDO MENCION A LA PROFESION DE LICENCIADO EN CONTADURIA ESTE SERA EL ENCARGADO DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD PUEDE SER DEPENDIENTE (CONTADOR EN JEFE O CONTRALOR) O INDEPENDIENTE

EL PROFESIONAL HA DE POSEER UN GRAN DOMINIO DE ESTA TECNICA, DEBE TENER GRANDES FACULTADES DE CONVENCIMIENTO ESTO POR LA INCERTIDUMBRE QUE

---

SIEMPRE OCASIONA UN CAMBIO EN UN SISTEMA, EL CONTADOR PUEDE RECURRIR A PROCEDIMIENTOS MAS MODERNOS DE REGISTRO.

LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD ES CAPAZ DE ALCANZAR RESULTADOS -AHORROS- POSITIVAMENTE ALENTADORES DESDE SU APLICACION NO ES OTRA COSA QUE LA TECNICA CONTABLE CONDUCIENDO A UN OPTIMO APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS

ESPECIFICAMENTE A LA PROFESION CONTABLE COMO SE HA APRECIADO A TRAVES DEL DESARROLLO DE ESTE SEMINARIO CUMPLE UN PAPEL IMPORTANTISIMO YA QUE COMO SE RECUERDA EL CONTADOR ES PIEZA FUNDAMENTAL PARA SU APLICACION Y POSTERIOR DESARROLLO. LAS CUALIDADES NECESARIAS PARA EL DESARROLLO DE ESTA TECNICA CONTABLE SON

- HABILIDAD PARA TRATAR A LA GENTE
- CAPACIDAD TECNICA REQUERIDA
- DESEO DE CONTINUAR EL TRABAJO

DENTRO DE LAS CUALIDADES MENCIONADAS NOS REFERIMOS A UNA COMBINACION DE HABILIDADES TANTO PARA EL TRATO EN LAS RELACIONES HUMANAS, A UN RESULTADO DE LA PREPARACION TEORICA COMO A BASE DE EXPERIENCIA, CON LA MENTALIDAD Y AMBIENTE PROPICIO PARA EJECUTARLA.

ESTA TECNICA AUMENTA UN POCO EL LEGAJO DE INFORMACION QUE LA CONTABILIDAD DEBE PRESENTAR, PERO EN SITUACIONES EN LAS QUE EXISTEN FALLAS ES MAS FACIL DETECTAR EL ERROR Y AL RESPONSABLE DE DICHA FALLA.

ALGUNAS VENTAJAS QUE SE OBSERVAN EN ESTA TECNICA HACIA EL PROFESIONISTA LIC EN CONTABILIDAD SON:

- MAYOR TRATO CON LA GENTE PERTENECIENTE A LA UNIDAD ECONOMICA
  - UN MAYOR DESARROLLO AL CONOCER MAS GENERAL LA UNIDAD ECONOMICA
  - SE HARA Y HARA COPARTICIPES A SUS ALLEGADOS COLABORADORES DE RESULTADOS QUE LE SEAN INFORMADOS POR EL ALTO MANDO
  - DESARROLLARA SU CAPACIDAD DECISORIA.
  - TENDRA CURSOS DE ESPECIALIZACION TECNICA
-

---

---

## **BIBLIOGRAFIA**

---

---

- 1 - VAZQUES BONILLA, JOSE DE JESUS  
**PROYECCION SOCIAL DEL CONTADOR PUBLICO.**  
I M C P  
MEXICO 1989
  
  - 2 - MENDEZ AQUILES  
**ETICA PROFESIONAL**  
EDITORIAL HERRERO HERMANOS S A  
MEXICO 1991
  
  - 3 - HACKER, JACOBSEN Y RAMIREZ PADILLA  
**CONTABILIDAD DE COSTOS**  
EDITORIAL MC GRAW HILL  
MEXICO 1990
  
  - 4 - RAMIREZ PADILLA, NOEL  
**CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA**  
EDITORIAL MC GRAW HILL  
MEXICO 1991
  
  - 5 - VAN HORNE JAMES C  
**FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA**  
PRENTICE HALL  
MEXICO 1988
  
  - 6 - GOMEZ MORFIN JOAQUIN  
**EL CONTROL EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS**  
EDITORIAL DIANA  
MEXICO 1990
  
  - 7 - PEREA ROMAN F  
**LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**  
EDITORIAL E.C.A.S.A.  
MEXICO 1994
-