



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUATITLAN

FUNDAMENTOS BASICOS PARA LA ORGANIZACION  
CONTABLE-ADMINISTRATIVA EN LAS EMPRESAS EN  
BASE A LA CONTABILIDAD POR AREAS  
DE RESPONSABILIDAD.

T E S I S :

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADA EN CONTADURIA

P R E S E N T A

ESTHELA CONSUELO GARCIA HERNANDEZ

ASESOR: C.P. JESUS E. DAVALOS ROJAS

MEXICO

1999

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

270173



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



VERDAD NACIONAL  
JUSTITIA  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen Garcia Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Fundamentos básicos para la Organización Contable-Administrativa en las empresas en base a la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.

que presenta la pasante: Esthela Consuelo García Hernández  
con número de cuenta: 9136556 - 7 para obtener el TITULO de:  
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.  
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 03 de Noviembre de 199 8

PRESIDENTE

L.C. Blanca N. Jiménez y Jiménez

VOCAL

C.F. Jesús Eugenio Dávalos Rojas

SECRETARIO

C.F. Pedro Acevedo Romero

PRIMER SUPLENTE

C.F. Héctor Ignacio Medina Sánchez

SEGUNDO SUPLENTE

C.F. Lidia del Consuelo Ortega Ramírez

**GRACIAS DIOS MIO:**

**POR DARME LA OPORTUNIDAD DE VIVIR Y PODER  
CUMPLIR UNO DE MIS PRINCIPALES OBJETIVOS  
COMO PROFESIONISTA.**

**GRACIAS POR DARME LA GRACIA DE CONOCER A  
TODOS Y CADA UNA DE LAS PERSONAS QUE  
CONOZCO, PORQUE TODAS ELLAS HAN HECHO DE  
UNA O DE OTRA FORMA QUE ME VAYA  
DESARROLLANDO COMO PERSONA Y COMO  
PROFESIONAL.**

**GRACIAS DIOS NIO POR DARME LA DICHA DE TENER  
LA FAMILIA QUE TENGO PORQUE ELLOS SON LO  
MÁS HERMOSO QUE ME HAS DADO.**

**GRACIAS LE DOY A LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO Y EN ESPECIAL A LA  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
POR DARME LA OPORTUNIDAD DE FORMAR PARTE  
DE TUS FILAS Y SER UNA MÁS DE TUS EGRESADAS.**

## A MIS PADRES

SR. JUAN GARCÍA VAZQUEZ Y SRA. CONSUELO HERNÁNDEZ MUÑOZ A LOS CUALES NO TENGO PALABRAS PARA AGRADECER TODOS ESOS AÑOS DE ESFUERZOS Y SACRIFICIOS POR TRATAR DE SACAR ADELANTE A SUS HIJOS; POR ESO ESPERO QUE EL PRESENTE Y HUMILDE TRABAJO SIRVA COMO AGRADECIMIENTO POR TODO EL CARIÑO, APOYO, AMOR Y CONFIANZA QUE ME HAN BRINDADO A LO LARGO DE TODOS ESTOS AÑOS PARA QUE YO PUEDA DESARROLLARME COMO PERSONA Y PROFESIONAL. LOS QUIERO MUCHO Y LOS LLEVO CON MIGO SIEMPRE A DONDE QUIERA QUE VOY.

## A MIS HERMANOS

GUMARO, MIGUEL, ABELARDO, HERIBERTO E IRENE, ESPERO QUE ESTE SENCILLO TRABAJO SEA UNA MUESTRA DE QUE TODOS SUS CONSEJOS, CARIÑO Y CONFIANZA QUE ME HAN BRINDADO SIEMPRE, NO HAN SIDO EN VANO, NO TENGO PALABRAS CON QUE AGRADECERLES TODO SU APOYO, GRACIAS POR SER MIS HERMANOS, LOS QUIERO MUCHO Y EN ESPECIAL A TI GUMARO QUE ERES UN FACTOR MUY IMPORTANTE QUE ME ALIENTA A SEGUIR ADELANTE EN LOS MOMENTOS MÁS DIFÍCILES DE MI VIDA... TE QUIERO Y TE EXTRAÑO MUCHO.

CON MUCHO CARIÑO, AMOR Y RESPETO PARA MI  
MAESTRO C.P. JESÚS E. DÁVALOS ROJAS POR SU  
ENORME COLABORACIÓN, PACIENCIA, CONFIANZA  
Y APOYO PARA QUE YO PUDIERA CULMINAR EL  
PRESENTE TRABAJO;  
NO ENCUENTRO LAS PALABRAS PARA AGRADECER  
SUS SABIOS CONSEJOS Y SUS PALABRAS SIEMPRE  
DE ALIENTO PARA PODER TERMINAR MI CARRERA,  
MAESTRO LO QUIERO MUCHO Y LE ESTOY  
PROFUNDAMENTE AGRADECIDA POR LAS  
MUESTRAS DE CONFIANZA QUE EN TODO  
MOMENTO ME BRINDO.  
GRACIAS.

GRACIAS LES DOY A TODOS Y CADA UNO DE MIS  
COMPAÑEROS Y AMIGOS QUE A LO LARGO DE MI  
VIDA COMO ESTUDIANTE ME BRINDARON SU  
CARIÑO CONFIANZA, AMISTAD Y APOYO PARA  
LOGRAR CADA UNO DE MIS OBJETIVOS EN MIS  
DIFERENTES ETAPAS DE MI VIDA COMO  
ESTUDIANTE .

GRACIAS LES DOY A MIS SINODALES:  
L.C. BLANCA N. JIMENEZ Y JIMENEZ  
C.P. JESÚS E. DÁVALOS ROJAS.  
L.C. PEDRO ACEVEDO ROMERO  
L.C. HÉCTOR I. MEDINA SANCHEZ Y  
L.C. LIDIA DEL CONSUELO ORTEGA RAMÍREZ.  
POR SUS CONOCIMIENTOS TRANSMITIDOS A SUS  
ALUMNOS DENTRO DE SUS CLASES Y POR EL  
TIEMPO PRESTADO PARA LA REALIZACIÓN DEL  
PRESENTE TRABAJO.

GRACIAS.

**UN AGRADECIMIENTO ESPECIAL A MIS MAESTROS:**

**C.P. JOSÉ CAMACHO MENDOZA.**

**C.P. MA. ISABEL M. CRUZ SANCHEZ.**

**LIC. ALEJANDRO C. TORRES ESPINOZA**

**POR SUS APOYO Y CONFIANZA QUE ME HAN  
BRINDADO DESDE EL MOMENTO EN QUE LOS  
CONOCÍ.**

**GRACIAS, LOS QUIERO MUCHO.**



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN		1
CAPÍTULO	1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CONTABILIDAD	
	1.1 EDAD ANTIGUA	8
	1.2 EDAD MEDIA	18
	1.3 EDAD MODERNA	22
	1.4 EDAD CONTEMPORÁNEA	27
	1.5 CONTABILIDAD EN MÉXICO	32
CAPÍTULO	2. CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD	
	2.1 DEFINICIÓN	38
	2.2 EN QUE CONSISTE	45
	2.3 COMO FUNCIONA	48
	2.4 IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA	50
	2.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS	61
CAPÍTULO	3. ORGANIZACIÓN	
	3.1 DEFINICIÓN	65
	3.2 ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN	78
	3.3 ETAPAS DE LA	87

	ORGANIZACIÓN	
	3.4 MÉTODOS DE ORGANIZACIÓN	91
CAPÍTULO	4. ORGANIZACIÓN CONTABLE	
	4.1 CATALOGO DE CUENTAS	104
	4.2 DOCUMENTACIÓN	117
	4.3 CONTROL INTERNO	127
	4.4 ESTADOS FINANCIEROS	130
CAPÍTULO	5. EVALUACIÓN DE RESULTADOS	
	5.1 PLANEACIÓN	155
	5.2 PRESUPUESTO	159
	5.3 COSTO ESTÁNDAR	170
	5.4 ANÁLISIS DE LAS DESVIACIONES	173
	5.5 DEFINICIÓN DE COSTO	180
	CASO PRÁCTICO	205
	CONCLUSIONES	213
	GLOSARIO DE TÉRMINOS	215
	BIBLIOGRAFÍA	227

# INTRODUCCIÓN

Como es bien sabido, en la actualidad estamos viviendo una crisis económica, política y social no sólo en México, sino en todo el mundo; pero en particular, debido a los constantes cambios económicos que se han ido presentando en el acontecer de la vida cotidiana de nuestro país, debemos todos los que lo habitamos, esforzarnos en tratar de encontrar salidas y soluciones para los difíciles problemas a los que nos enfrentamos día con día.

Y es precisamente el tema económico el que más nos preocupa, debido a que es a fin de cuentas (desde mi punto de vista) la columna vertebral de las principales dificultades que nos aquejan, afectando ámbitos tan importantes como el social, económico, político y cultural.

Es por eso que considero necesario que los profesionistas de nuestro país (independientemente del área en la que desempeñen sus funciones), debemos estar preparados para hacer frente a todas esas contingencias que afectan la marcha de las actividades económicas y

financieras en nuestra sociedad y así colaborar de la mejor manera posible al crecimiento económico del país.

Y creo que una manera de poder ayudarlo, es precisamente, por medio de una correcta administración de los recursos con los que cuentan las empresas, que como sabemos, son éstas la base de la economía de cualquier país; esto debido principalmente a que al realizar cualquier tipo de actividad económica y empresarial, ayudan a la creación de nuevos empleos, a la apertura de nuevos mercados comerciales, a crear un ambiente de confianza para los inversionistas y promueven al fortalecimiento y desarrollo económico del país.

Por lo anteriormente expuesto, los Licenciados en Contaduría buscan encontrar nuevos métodos y sistemas que permitan tener el control total de las empresas, para que de esta manera colaboren a la estabilidad económica de la sociedad y por ende ellas mismas estén en óptimas condiciones.

Y hago mención de los Licenciados en Contaduría, debido a que son éstos los que de alguna manera tienen contacto directo con las entidades económicas en el manejo de la administración, en compañía de los Licenciados en Administración, por lo que ambos deben estar más familiarizados con los diferentes problemas económicos y financieros de las empresas y la manera de poder solucionarlos.

Es por eso que en la búsqueda de nuevos métodos que ayuden a las empresas al control principalmente de sus costos y gastos, así como al de la organización contable-administrativa, el Licenciado en Contaduría encontró un sistema denominado *Contabilidad por Áreas de Responsabilidad*, por medio del cual, por un lado tratará de abatir costos y gastos de las empresas para que éstas aprovechen mejor los recursos con los que cuentan, sin demeritar en ningún momento la eficiente operación de las entidades y la calidad de su producción en su caso; y por el

otro, llevar un control adecuado en la administración de la Sociedad.

Precisamente el tema que vamos a tratar dentro del presente trabajo es el denominado **“FUNDAMENTOS BÁSICOS PARA LA ORGANIZACIÓN CONTABLE-ADMINISTRATIVA EN LAS EMPRESAS EN BASE A LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD”**, del cual hablaremos en el transcurso de este texto.

El proyecto mencionado esta dividido en capítulos y cada uno de éstos, está subdividido en secciones que tratan de los temas de mayor relevancia para cumplir con los objetivos establecidos, que son el proporcionar las bases y conocimientos fundamentales para un buen control interno en las empresas.

Dentro del texto, hablaré acerca de las bases en que se dio el crecimiento o nacimiento de la práctica contable; así

como su desarrollo y sus principales etapas en las que nos marca la pauta para entender de una manera más fácil la historia de nuestra profesión como es la contable.

Posteriormente, hago mención de la definición, objetivos, características y demás factores que intervienen en el estudio del método a seguir para la implantación de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, el cual, es una parte fundamental para llevar un buen control interno en las Organizaciones; así como también, como ya se menciona, el sistema en cuestión tiene entre sus principales objetivos, el abatir los costos y gastos de las Organizaciones para que éstas a su vez, tengan un porcentaje más elevado de utilidades; que es a fin de cuentas, lo que cualquier sociedad busca al entrar al mercado en el que se desempeñe. Es por eso, que se introduce un pequeño bosquejo del comportamiento de los costos fijos y variables (controlables y no controlables). Se mencionan los aspectos básicos de los Costos, como se comportan ante las diferentes circunstancias a las que se tienen que enfrentar las empresas para subsistir,

como son, por mencionar algunos ejemplos, la devaluación del pesos mexicano ante el dólar en 1994 que hoy en día, aunque ya hayan pasado casi cinco años de tan lamentable hecho para la economía del país, todavía se siguen sintiendo los estragos de tal acontecimiento; los deplorables sucesos que se han suscitado en el Estado de Chiapas que provocaron en un principio (1994) la desconfianza de muchos inversionistas extranjeros, ocasionando la acelerada fuga de capitales, provocando graves daños causados por tales hechos como son el desempleo provocado por la ruptura y quiebra de varias empresas y otra serie de acontecimientos desfavorables que causaron que los costos en las Organizaciones tuvieran comportamientos alarmantes para el sostenimiento de éstas.

Se hace referencia a conceptos como el de organización, etapas de la organización, métodos a seguir para implantar un buen sistema de organización dentro de las compañías y otros puntos relacionados con el tema en cuestión.



Por último, tenemos comentarios acerca de la “Evaluación de Resultados” en el que se mencionan aspectos como la planeación, el presupuesto y las medidas necesarias a tomar para corregir los errores o desviaciones que se vayan teniendo a lo largo de las actividades económicas que se vayan desarrollando en su vida comercial.

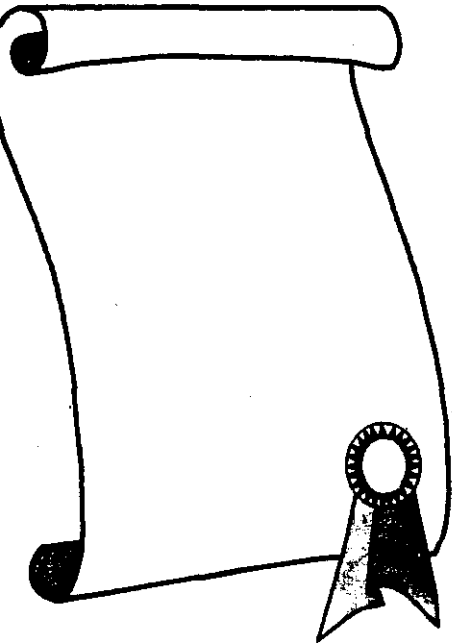
La falta de factores mencionados en un principio, de elementos tan importantes dentro de las Organizaciones me motivaron para elaborar un trabajo que estuviera enfocado básicamente a tratar de encontrar una vía que permita obtener mejores resultados dentro de las empresas mismas y fuera de ella como son clientes, proveedores, acreedores y principalmente a sus empleados y a su comunidad.

Es por eso que espero que el trabajo en cuestión llega a ser de utilidad para cualquier persona que busque encontrar soluciones para la Organización Contable-Administrativa en las empresas.

***Esthela C. García Hernández.***

# **CAPÍTULO I.**

## **ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CONTABILIDAD**



**1.1 EDAD ANTIGUA**

**1.2 EDAD MEDIA**

**1.3 EDAD MODERNA**

**1.4 EDAD CONTEMPORÁNEA**

**1.5 CONTABILIDAD EN  
MÉXICO**

## **1.1. EDAD ANTIGUA.**

Antes de desarrollar un tema, cualquiera que éste sea, es indispensable acudir, al menos de una manera somera, a las fuentes históricas de la materia; lo anterior a efecto de comprender de una forma cabal y ordenada la evolución que en éste caso la Contabilidad ha sufrido; además de que el estudio de la historia es indispensable para lograr una adecuada información de los preceptos básicos de nuestra carrera.

Ahora bien, sentadas las bases anteriores, considero que es conveniente, dividir la historia de la práctica contable en etapas, para tener una idea clara de la evolución que ha tenido esta técnica administrativa tan importante para cualquier organismo social.

**HISTORIA DE LA  
CONTADURÍA**

**EDAD ANTIGUA  
EDAD MEDIA  
EDAD MODERNA  
EDAD CONTEMPORÁNEA**

De esta manera, podemos darnos cuenta que la primera etapa en la vida de la práctica contable es la Edad Antigua, en la cual es importante partir del análisis de los elementos que constituyen el objeto de la actividad contable.

Y, si partimos de que el objeto de la contabilidad consiste en conservar un testimonio real, continuo y veraz de los hechos económicos ocurridos en el pasado; entonces podemos pensar, que los elementos necesarios para el surgimiento de la práctica contable son:

- Encontrar al hombre constituyendo una unidad social y por lo tanto vinculado a otros hombres por necesidades comunes; es decir, el hombre siempre ha vivido en grupo, no cabe la idea de suponer a éste aislado, puesto que una de las necesidades básicas del hombre es el de sentirse parte integrante de un grupo de personas para que se pueda desarrollar en cualquier actividad en la que se desempeñe.



Así, en los primeros años de vida humana, el principal grupo social era el núcleo familiar, en donde cada integrante de familia tenía diferentes actividades que cumplir; por lo cual nos damos cuenta que el hombre siempre ha buscado la unión con otros hombres para el desarrollo de cualquier actividad y si es la comercial, con mayor razón.

•Sin embargo, era necesario que ocurrieran actividades económicas en tal número e importancia, que haya sido preciso auxiliarse de un testimonio eficaz en la conservación de su información, que sirviera de ayuda a la débil memoria humana.

Con el paso del tiempo la complejidad de las actividades dieron origen a la división del trabajo; es decir,

el nacimiento de uno de los principales elementos en los que se basa el sistema en cuestión; ya que como veremos en capítulos posteriores, por medio de la división del trabajo se logran resultados satisfactorios en la reducción de costos y gastos; además de ser un factor importante en la designación de actividades. Al respecto el maestro Mantilla Molina manifiesta lo siguiente:

*“Tan pronto como la economía cerrada o natural, en la cual cada grupo satisface íntegramente sus necesidades por sí mismo, resulta inadecuada a la compleja organización de una sociedad, surge un fenómeno, el trueque, que tal vez en sí mismo no puede ser calificado como mercantil, pero que tiene como necesaria consecuencia el comercio.*

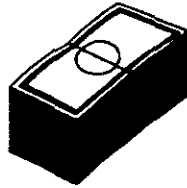
*En efecto, si el trueque supone que cada unidad económica produce en exceso determinados satisfactores, y carece de otros que son*

*producidos por distintas células económicas, es porque se ha manifestado ya, aun cuando sea sólo de modo embrionario, la división del trabajo; y consecuencia necesaria de ésta es que la tarea de realizar cambios entre las distintas unidades económicas la asuma, de manera especializada, una persona, o un grupo determinado de personas, cuya actividad económica consista, justamente, en efectuar trueques, no con el propósito de consumir los objetos adquiridos, sino con el de destinarlos a nuevos trueques, que llevarán el satisfactor de quien lo produce a quien lo necesita para su consumo, de ésta manera vemos los primeros pasos del comercio” (1)*

---

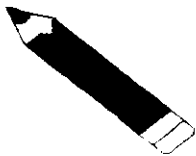
1) Mantilla Molina, Roberto L. Derecho Mercantil. 29a. Ed., México, Editorial Porrúa 1993. Pág. 4.

Por consiguiente, el valor de las cosas surge con motivo del intenso intercambio (trueque) de los productos, apareciendo así un medio de cambio común y una unidad de medida y de valor.



Por último:

•Que exista un medio generalmente aceptado mediante el cual se pueda conservar la información sobre la narración de los hechos ocurridos en el pasado (escritura) y que sea a la vez susceptible de registrar cifras (números) y por lo tanto medida y unidad de valor.





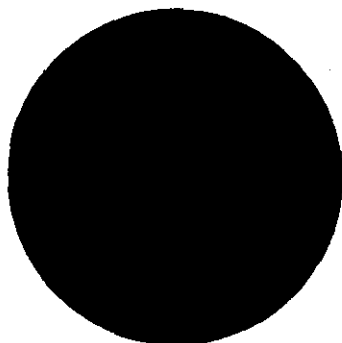
Por lo que toca a la escritura, vemos que desde las épocas más antiguas el hombre dibujaba signos pictográficos en sus cavernas por medio de los cuales “escribía” lo que pensaba, lo que sentía y lo que consideraba necesario; por otro lado, con relación al origen de los números, sabemos que en los tiempos prehistóricos, el hombre dibujó símbolos en las paredes de sus cavernas, ahora sabemos que algunos de éstos símbolos eran números.

Por lo tanto, podemos pensar que con los elementos mencionados anteriormente contábamos con la base necesaria para considerar la existencia de la actividad contable; por un lado: la escritura y los números; por el otro: todos los elementos económicos indispensables para la imperante necesidad de auxiliarse de la contabilidad, entre otros, el gran volumen de operaciones, la aceptación de una unidad de valor, y quizás, aunque no muy desarrollado el crédito en los mercados que ya eran permanentes, además del intercambio de mercancías que ya existía entre los diferentes pueblos (el trueque).

Pero con lo anteriormente expuesto no era suficiente, era necesaria la ayuda de gente y de pueblos que le dieran la debida utilización e importancia a los elementos mencionados, para que de esta forma, la aplicación contable tomara fuerza y así convertirse en parte fundamental en la organización comercial de aquella época; al respecto, Mesopotamia y Egipto, son claro ejemplo de países que colaboraron al progreso del método contable, debido a que se encontraban situados en las riveras de los ríos (Tigris y Éufrates y Nilo, respectivamente), lo que ocasionaba que fuera más factible la práctica del comercio, originando constantes movimientos económicos y por ende la necesidad de llevar un control adecuado de éstos.

Por otro lado también Grecia (Atenas) cooperó al florecimiento de la práctica contable, puesto que en ese país había leyes que imponían a los comerciantes la obligación de llevar determinados libros, con el fin de anotar las operaciones celebradas, y a pesar de que no se menciona a que libros se refiere ya muestra la importancia de llevar un

control y registro de los testimonios económicos ocurridos día a día.



También tenemos conocimiento de que los Asirios llevaban la contabilidad por medio de un índice de contratos, debido a que la recolección de impuestos obligó a los causantes a conservar pruebas de sus pagos.

Si bien es cierto que los pueblos mencionados le dieron una gran ayuda al progreso de esta técnica tan importante, hay otros pueblos que le proporcionaron mayor fuerza a esos adelantos logrados, y una ciudad que aportó grandes acontecimientos relevantes es la romana, en donde encontramos nuevas figuras contables y comerciales como

la del *nexum*, la cual era la forma más antigua de obligarse, teniendo como causa el préstamo de dinero, ocasionando enconadas luchas entre los Patricios (acreedores) y Plebeyos (deudores) particularmente con motivo de los abusos cometidos por los primeros hacia los segundos; estas sangrientas luchas provocaron una serie de medidas legislativas, y así, hacia el año 325 a.C., fue promulgada la “*Ley Paetelia Papira*”, en la cual:

*“Se admitió la comprobación el nexum (deudor ) escrita por el acreedor con el consentimiento de éste en el Codex; bastaba esto para hacer nacer la obligación civil; ésta ley tiene trascendencia fundamental en la evolución de la contabilidad, puesto que fue la primer ley que le dio fuerza probatoria a los asientos efectuados en los libros de contabilidad”.*<sup>(2)</sup>

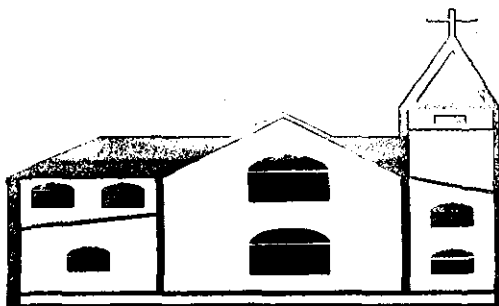
---

2 ) Gertz Manero, Federico. Origen y Evolución de la Contabilidad. Serie: Ciencia y Técnica. 1990.

Con el inicio y florecimiento de leyes como la anterior, la actividad contable se fue estructurando y fundamentando para convertirse en lo que hoy conocemos, Código Civil, Código de Comercio, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Impuesto Sobre la Renta, Impuesto al Activo, Ley General de Sociedades Mercantiles, entre otras más, que regulan todo tipo de actividad comercial en nuestros días.

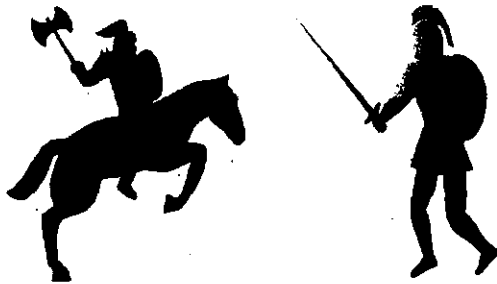
## **1.2. EDAD MEDIA**

Ya para la época en la que la Edad Media comenzaba a florecer, después de las invasiones bárbaras al pueblo romano, fue la Iglesia Católica la que mantuvo en parte viva la práctica de



de llevar cuenta y razón de las operaciones económicas realizadas.

Como sabemos entre los siglos IX y XIII se llevaron a cabo una serie de (ocho) guerras denominadas *Cruzadas*, las cuales fueron causantes de constantes cambios económicos y sociales. En la segunda de ellas el viaje de Europa al Asia ya no se hizo por tierra, pues la ruta marítima ofrecía mayor seguridad.



Venecia fue la ciudad que facilitó de alguna manera este viaje; por lo tanto, el antiguo comercio de esta floreciente República aumentó de una manera extraordinaria, lo que originó que Venecia volviera a realizar prácticas

mercantiles con el Imperio Bizantino, permitiéndole a Venecia extender su dominio comercial.

Florenia, fue sin embargo, la ciudad que surgió como plaza de gran mercado, debido fundamentalmente a su célebre moneda “Florino D’oro”, que fue aceptada en los principales mercados de Europa como unidad de compra. La Banca de los Medici, es una muestra del genio Comercial y Financiero de los Florentinos que se agrupó en las célebres “Compagnies” en las que unas cuantas personas manejaban grandes fortunas.

Fue así, como Europa sufrió cambios fundamentales, haciendo que la contabilidad fuera poco a poco desarrollándose en un método más adecuado, que surgió con motivo de las nuevas necesidades del creciente intercambio comercial y crediticio; las grandes ferias, como la de Génova y Champagne, la creación de importantes empresas que funcionaron bajo la forma de personas morales, las grandes Compañías italianas y la “Fortuna del Mar” que dio origen a

las grandes flotas genovesas y venecianas, así como los grandes monopolios comerciales que se establecieron en Italia y que formaron importantes cadenas de empresas organizadas como corresponsalías, hicieron que tres ciudades italianas se distinguieran de las otras y constituyeran los focos de donde partió una contabilidad por partida doble, tal como la conocemos actualmente; fueron ellas: Venecia, Génova y Florencia.

No es pues extraño, que sean las ciudades italianas las



que desarrollaron a su máximo la contabilidad, y de donde éste conocimiento partiera para ser esparcido por toda Europa, paralelamente a las rutas mercantiles.

Dentro de estos avances no podemos olvidar que las operaciones a base de letras de cambio fue muy frecuente, debido particularmente al peligro del transporte de dinero.



Un nuevo avance fue la aparición de libros auxiliares, los cuales redujeron tiempo en la búsqueda de los clientes con mayores movimientos en las transacciones efectuadas por éstos, debido a que estos libros eran llevados una hoja por cada cliente en el que se detallaban las operaciones por él efectuadas.

### 1.3. EDAD MODERNA.

Surge una nueva Edad, y con ella dos grandes acontecimientos renacentistas vienen a hacer que nuestra disciplina comience a entrar en su etapa de divulgación; la generalización del uso de los *números arábigos* y la *imprensa*.



Cuando aparece la imprenta, los estudiosos pueden divulgar sus conocimientos mediante éste nuevo método; un

conjunto de *Summae* que eran breviarios culturales de temas variados entre los que se contaban los temas contables, salen a la luz.

En esta época es donde aparecen nombres de hombres tan importantes para la evolución de la práctica contable como son los de *Benedetto Contrugli Rangeo* y *Fray Luca de Paciolo*.

Estos dos hombres le dan un giro importante a la manera de llevar el registro y control en las transacciones de los negocios, por un lado tenemos la obra de Benedetto denominada:

*"Della mercatura et del marcante perfetto"*, el cual es un pequeño tratado de instrucciones



para la práctica del comercio; la contabilidad es tocada de una manera breve, pero en forma suficiente como para establecer la identidad de la partida doble. Señala el uso de tres libros:

- a) Cuaderno ( Mayor );
- b) Giornale ( Diario ); y
- c) Memoriale ( Borrador o Recordatorio ).

En los cuales se debían hacer cualquier tipo de transacción en ellos para llevar un control adecuado de éstas.

De esta manera vemos nuevamente la mención de llevar determinados libros para el control de las operaciones efectuadas, libros que en la actualidad de una manera más perfeccionada, se siguen llevando como una medida de control eficiente en cualquier tipo de organización, ya sean grandes o pequeñas.

Por otro lado tenemos el nombre de Fray Luca Paciolo, quien es famoso por su obra denominada: "*Summa de arithmetica, geometria, proportioni et poportionalita*", dentro del cual



amplía la información de las prácticas comerciales de su tiempo, especialmente en lo tocante a sociedades, ventas, intereses, letras de cambio, entre otras.

Es Paciolo, quien nos menciona lo tocante a las diferentes cuentas llevadas para el registro contable, explicando cada una de ellas con tal claridad, que hace que se le reconozca en cualquier parte del mundo por los profesionistas de la materia.

Comienza su obra haciendo una explicación del *Inventario*, del cual nos dice que es una lista de Activos y Pasivos que debe ser preparado por el propietario de la empresa, antes de que ésta comience operaciones; la clasificación de las cuentas deberá hacerse de acuerdo a un principio de movilidad y valor, lo cual en la actualidad es conocido con el nombre Importancia Relativa.

Posteriormente explica el *Memoriale*, que será un libro donde se anotarán las transacciones en orden cronológico con un completo detalle de la naturaleza de las mismas.

Continúa su relato con la explicación del *Giornale* en la cual dice que cada operación será registrada por sus efectos de crédito y débito.

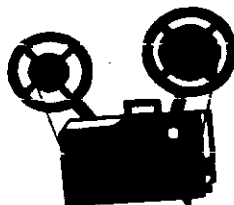
Así como estos, hace inifinidad de comentarios que hace de su libro un verdadero valuarte de la práctica contable.

## 1.4. EDAD CONTEMPORÁNEA.

Al concluir el siglo XVIII, varios acontecimientos trascendentales cambiaron el panorama mundial; es en esta etapa en la que surge la Revolución Francesa, la cual Napoleón se encargó de esparcirla, pregonado entre otras cosas la libertad económica; posteriormente el surgimiento de la Revolución Industrial, es otro acontecimiento que de igual forma vino a desencadenar un profundo desarrollo económico; ambos factores son causantes de que la práctica contable tomara aires cada vez más grandes.



REVOLUCIÓN  
FRANCESA



En diferentes países del mundo se empezaban a ver cambios radicales en cuanto a la manera de llevar el control

contable, surgiendo nuevos métodos, nuevas cuentas, nuevas técnicas, y una serie de cambios debido a que las necesidades que debía cubrir la práctica contable, cada vez eran mayores.

Francia inicia esta reforma, al confiarle al contador Count Mollier la completa reestructuración contable de las finanzas francesas.

El presupuesto que había sido antes un informador para orientar la política financiera real, a partir de este momento, se convierte en el instrumento mediante el cual la soberanía popular podía controlar en forma eficiente la actividad financiera, no sólo en su fase de erogaciones y por lo tanto exigir por un lado la política de gastos que más conviniese a la generalidad, inclusive exigiendo responsabilidades a los titulares, sino podían así mismo, regular la fase impositiva, de las finanzas públicas; todo esto dio origen a que renaciera el interés por la contabilidad.

Es importante mencionar las grandes aportaciones que hicieron a la aplicación contable los Estados Unidos de Norteamérica, que debido a los grandes descubrimientos que se dieron en ese país como la segadora mecánica, el barco de vapor, la construcción de vías de comunicación, y otra serie de inventos, dieron paso al gran mercado económico. La contabilidad tenía que ir aparejada a este fantástico adelanto comercial e industrial.



Al respecto, es importante recordar que es en los Estados Unidos de América en donde tuvo su origen la *Contabilidad por Áreas de Responsabilidad*, más o menos en el año de 1946 en el ámbito de las empresas de servicios públicos, proveedores de energía eléctrica; en nuestro país la práctica aun se encuentra en su etapa de desarrollo, puesto que es adoptada solo por el 20% de las empresas existentes.



**Finalmente en:**

- 1905 se crea la carrera de contador de comercio;
- 1907 Fernando Díaz Barroso sustenta el primer examen profesional para obtener el título de Contador Público Titulado;
- 1917 se funda la Asociación de Contadores Públicos Titulados;
- 1921 se edita en México un libro basado en el método de enseñanza de la contabilidad a partir del balance general;
- 1925 se promulga la Ley de Impuesto Sobre la Renta;
- 1929 se establece la Facultad de Comercio y Administración en la Universidad y la antigua Escuela de Comercio y Administración pasa a depender del Instituto Politécnico.

- 1947 se expide la Ley Federal de Ingresos Mercantiles, obligando a los contadores públicos a hacer constar en la declaración anual que dicho impuesto se ha sido cubierto;
- 1949 se constituye el Colegio de Contadores Públicos de México A. C.; y la Asociación Interamericana de Contabilidad.
- 1950 toma mayor auge la tecnología aplicando sus sistemas no sólo en la Contabilidad sino en todos sus ámbitos.
- 1972 Se crea la Asociación Mexicana de Contadores Públicos.
- 1973 Se crea la Comisión Internacional de Normas de Contabilidad (IASC).
- 1977 Se crea la Federación Internacional de Contadores (IFAC)

## **1.5. CONTABILIDAD EN MÉXICO.**

En lo relacionado a la historia de la contabilidad en nuestro país, tenemos noticia de que los aborígenes, llevaban cuenta y razón de sus transacciones mercantiles; los aztecas hacían el cálculo y cuenta de los tributos que imponían a los pueblos sojuzgados.



Llevaban cuentas de los tributos para derramarlos, y distribuirlos por cuenta de los miembros del ejército a quienes necesitaban alimentar; llevaban cuentas de las rentas que percibían para poder distribuir las entre quienes tenían derecho a ellas, lo que nos muestra que en épocas antiguas entre nuestros antepasados, la práctica contable también era desarrollada de una manera importante para el control y manejo de sus actividades.

Desde el año de 1845, el Tribunal de comercio de la Ciudad de México estableció la Escuela Mercantil y en el año de 1854 se funda la Escuela de Comercio. En ese mismo año se le encomienda a Don Teodosio Lares, la formación de un Código de Comercio Mexicano que más tarde lo conoceríamos como “Código Lares”.

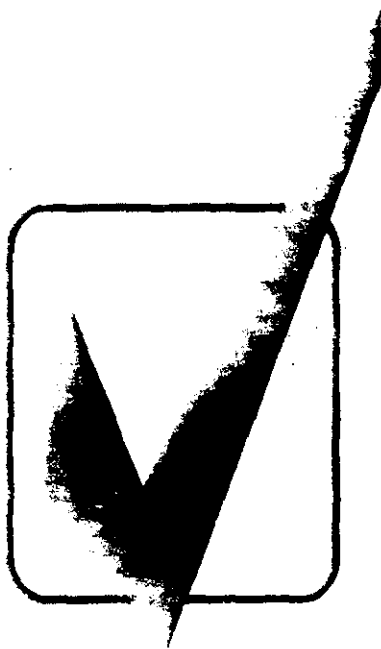
En 1883 se elabora un nuevo código de comercio que entro en vigor en 1889 y que es el que actualmente nos rige, un tanto modificado por las leyes que se han adicionando y eliminando.

Lo anterior es muestra clara de la importancia de la práctica contable para los primitivos de nuestro país.

Lo mencionado en el presente capítulo, es una muestra clara de que la historia de la Contaduría, es pieza clave para el estudio de cualquier área relacionada con la materia en cuestión, puesto que nos proporciona las bases suficientes para ahondar en cualquier actividad.

## CAPÍTULO 2..

### CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD



2.1 DEFINICIÓN

2.2. EN QUE CONSISTE

2.3. COMO FUNCIONA

2.4. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA

2.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

Ya teniendo una base firme acerca de los antecedentes históricos de la práctica contable, podemos partir al estudio de lo que es la *Contabilidad por Áreas de Responsabilidad*.

Como sabemos, la Contabilidad:

*“ Es la técnica de captación, clasificación y registro en términos monetarios de las operaciones contables de una entidad, proporcionando, además, los medios para implantar un control que permita obtener información oportuna, relevante y veraz a través de los Estados Financieros, así como una correcta interpretación de los mismos ”. (1)*

La cual a su vez se subdivide en diferentes tipos de contabilidades (dependiendo el área en la cual se desarrolle su función), las cuales son, entre otras:

---

1) Niño Alvarez, Raúl y Montoya Pérez José de Jesús. *Contabilidad Intermedia I*. 7ª. Ed., México. Editorial Trillas, 1996.

		FINANCIERA
	FUNCIONAL	ADMINISTRATIVA
		FISCAL
CONTABILIDAD		PÚBLICA
	OCUPACIONAL	PRIVADA GUBERNAMENTAL
	COSTOS	COSTOS

Y precisamente, como podemos ver, dentro de la contabilidad funcional se encuentra la contabilidad administrativa, que es considerada por diferentes autores como:

*“Un sistema de información al servicio de las necesidades internas de la administración, con orientación pragmática destinada a facilitar las funciones administrativas internas de planeación y control, así como a la toma de decisiones.” (2)*

2 ) Guagardo, Gerardo. Contabilidad Financiera. 4ª. Ed. México. Editorial McGraw Hill. 1994.

de la cual se desprenden la:

Contabilidad de Costos;

Contabilidad Presupuestal; y

Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.

Todas ellas de vital importancia para el manejo de las entidades económicas, y de hecho ésta última, es la base para la elaboración del presente trabajo.

De esta manera, tenemos ya un panorama más amplio del lugar en el que se ubica la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad dentro de la Contaduría, además de que tenemos más antecedentes acerca de esta nueva técnica administrativa.

Ahora bien, sabemos por lo que se mencionó al inicio del trabajo en cuestión, que la “Contabilidad por Áreas” es una técnica eficiente para mantener un control adecuado de los costos y gastos que se realizan en las empresas; pero



¿cuál es su definición?, ¿En qué consiste?, ¿cómo funciona?, ¿cómo se lleva a cabo?, ¿qué ventajas tiene?, ¿cuáles son sus desventajas?, ¿para que tipo de organizaciones es recomendable?, ¿cómo lo podemos implantar en las Organizaciones?, en fin; así como se nos presentan este tipo de preguntas, se nos pueden presentar infinidad de ellas por contestar.

Y precisamente el presente trabajo es con la finalidad de poder contestar a estas y otras preguntas, así como dar a conocer esta técnica lo más que sea posible, para poder ayudar de alguna manera a las empresas a tener un control administrativo adecuado, no sólo en la reducción de sus costos y gastos; sino también en el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta para poder lograr mejores resultados en sus operaciones.



Así pues, a consecuencia de los constantes problemas de dirección a los que se tienen que enfrentar cada vez con mayor problema los administradores y contadores de las Entidades Económicas; debido principalmente a un mal manejo de los recursos con los que cuenta (y que en capítulos posteriores se mencionarán más ampliamente), es necesario desarrollar un sistema (como ya quedo asentado anteriormente) que permita lograr un óptimo ambiente y coordinación entre los recursos utilizados en las organizaciones y los fines que éstas persiguen.

## **2.1. DEFINICION.**

Así pues, para crear un sistema de control administrativo que cumpla con las necesidades de organización, es necesario reconocer las restricciones existentes, identificar las áreas de control de responsabilidad, ponderar los costos y los beneficios, proporcionar motivaciones a los empleados para alcanzar los objetivos

establecidos como premio al esfuerzo gerencial, además de que es necesario instalar controles internos.



Y un sistema que cumple con los requisitos mínimos anteriormente expuestos es el denominado *Contabilidad por Áreas de Responsabilidad*, el cual es definido por diferentes autores como:

*“Un sistema de información que facilita el control administrativo, como los costos estándar, los presupuestos, el modelo costo-utilidad, etc.”*

(3)

---

3) Noel Ramírez, David. *Contabilidad Administrativa*. 4ª Ed., México. Editorial Mc Grau Hill, 1994.

*pensar en el establecimiento de dicha contabilidad se debe preconizar la división del trabajo y exigir que sea idónea, porque determina, en términos generales el éxito de cualquier organización”.* (4)

*“Área o centro de responsabilidad, es un conjunto de actividades asignadas a un administrador o a un grupo de administradores u otros empleados”* (5)

*“Conjunto de procedimientos que sirven como instrumento a la administración para agrupar y controlar los costos y gastos, tomando en consideración las responsabilidades asignadas a cada funcionario, permitiendo su reducción al mínimo sin perjuicio de la eficiente operación de la empresa”* (6)

---

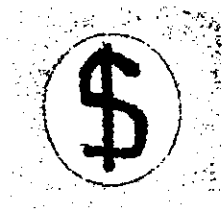
4) Perea Roman, Francisco Carlos. Contabilidad por Áreas de Responsabilidad: Significación Contemporánea y Humanística. I. Ed. México. Contables y Administrativas.

5) Charles T. Horngren y Gary L. Sunden. Introducción a la Contabilidad Administrativa. 14ª Ed., México, Editorial Trillas, 1994.

6) Acevedo Romero, Pedro. Apuntes del noveno curso de Contabilidad por Áreas de Responsabilidad. FES-Cuautitlán. 1997.

De esta manera vemos claramente por las definiciones anteriores, que este sistema administrativo se refiere principalmente al control de costos y gastos; que como sabemos, son la principal preocupación de los directivos, ya que su anhelo es precisamente el de que éstos sean bajos, para obtener mejores resultados en sus operaciones; debido principalmente a que en cualquier empresa los objetivos que se persiguen son:

- Obtener una recompensa económica por la actividad que realiza;



- Servir a sus clientes de la mejor manera posible;



•Ser eficientes con sus proveedores;



•Tener empleados leales, eficientes y competentes;



•Obtener una producción considerable para aumentar sus ventas y por consecuencia sus ingresos;



- Ser reconocidos por el medio en el que se desenvuelven.



En fin una serie de objetivos que las organizaciones se plantean cuando deciden emprender un negocio y que si no cuentan con un sistema contable-administrativo adecuado, que les permita reducir costos y gastos, todas esas expectativas, todas esas metas se pueden venir abajo.

Es por eso que considero importante hablar acerca de este sistema administrativo, ya que lo considero eficiente para poder cumplir cabalmente con los objetivos planteados por cualquier tipo de organización. Pero también creo que este sistema no sólo es recomendable para las empresas que comienzan actividades, sino aun para las que ya están en el

mercado, ya que al implantarlo pueden lograr resultados satisfactorios de igual manera que si comenzaran a operar.

Por lo anteriormente expuesto y en base a las definiciones de gente con experiencia sobre el tema, considero que:

*“Este sistema denominado Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, es una técnica o administrativo que se lleva a cabo, mediante la división de actividades que se desarrollan en una organización, por medio de la asignación de responsabilidades a los funcionarios o empleados encargados de cada sección, para así lograr un control eficiente en los costos y gastos y poder llegar a obtener resultados satisfactorios en el desarrollo general de la entidad”. (7)*

---

7) García Hernández, Esthela Consuelo. Autora del presente texto. México 1998.



De esta manera considero, que ya con la definición de lo que es el sistema de Contabilidad por Responsabilidades (como comúnmente se le denomina) contamos con las bases suficientes para poder entender más fácilmente lo que en sí, es el sistema en cuestión.

## **2.2. EN QUE CONSISTE.**

Ahora bien, como sabemos, mientras más grande sea una Organización, más compleja será su administración; los problemas tienen su raíz en el gran número de decisiones e interacciones que se hacen necesarias dentro de la misma. Y una manera para evitar tener conflictos en la comunicación y organización de la empresa es reduciendo las interacciones lo más que sea posible.

Y como ya mencionamos, la *Contabilidad por Áreas de Responsabilidad* es el sistema de elaboración de informes basado en la estructura organizativa de una empresa; a la que se divide, en lo esencial, en varios centros, tales

como departamentos, plantas, territorios o divisiones; es decir, descentralizar o subdividir a la empresa en áreas manejables y semiautónomas con el fin de esparcir la autoridad.

Por lo que podemos mencionar que los centros de responsabilidad:

*“Son unidades administrativas (departamentos dentro de la Organización) en los que una persona se hace cargo plenamente de sus resultados; así pues, puede haber tantos centros de responsabilidad como se desee”.*<sup>(8)</sup>

Es importante para que existan centros de responsabilidad, recordar el cuidado que debemos tener para que se cumpla con los requisitos de estructura, capacidad y asignación de recursos. Por lo tanto, al establecer centros de responsabilidad lo que se pretende lograr entre otras cosas es lo siguiente:

---

8) García Hernández, Esthela Consuelo. Autora del presente texto. México 1998.

- Establecer suficientes unidades administrativas dentro de la empresa; es decir, propiciar la división del trabajo;
- Asignar personal capacitado y responsable, de tal manera que no se exceda en el número de ellos en cada área; y
- Distribuir los recursos con relación en bases congruentes, según la importancia del objetivo de cada unidad, del número de personas y de lo complejo, difícil o especial de las actividades.

Pero como en todo ente económico, para alcanzar los objetivos establecidos en cualquier sistema de control administrativo se necesita delimitar claramente los principales centros de responsabilidad para evitar fricciones y omisiones; y precisamente la Contabilidad por Áreas consiste en organizar y dividir a la empresa en departamentos o secciones ( como se mencionó anteriormente ), para llevar un control más adecuado dentro de las Organizaciones en las cuales se implante el sistema, y

dentro de las principales secciones en que se divide a la empresa son:

1. Centros de Costos;
2. Centro de Ingresos;
3. Centro de Utilidades;
4. Centro de Inversiones; entre otras.

lo cual es solo por mencionar algunas, puesto que dentro de las organizaciones van a existir tantas secciones como sea necesario.

### **2.3. COMO FUNCIONA.**

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, dentro de este sistema cada individuo a cargo de un departamento o sección es responsable de las actividades que en el se desarrollen, de las que luego elaborará un informe para evaluar el resultado de su trabajo sobre:

- Resultados de sus actividades;
- Influencia del administrador sobre tales resultados;
- Los efectos de los eventos no controlables, entre otros aspectos.



Con estas medidas se pretende lograr mejores resultados, al saber como es que va funcionando cada departamento, y en caso de que haya error en el manejo de alguno de ellos, poderlo corregir a tiempo.

Pero para poder interpretar este sistema, es conveniente marcar y delimitar claramente los objetivos, características e importancia de esta técnica.

A continuación se hará referencia a la manera de llevar a cabo su aplicación e implantación, dentro de las entidades económicas para su correcto desarrollo.

## **2.4. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA.**

### **OBJETIVOS.**

Como ya se mencionó, la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, sirve para identificar las partes en las que esta dividida una Organización; para desarrollar medidas para lograr de los objetivos establecidos y para que las subunidades de la organización, áreas o centros de responsabilidad generen reportes de las medidas adoptadas para ver si el resultado es el esperado o no.

Pero, también hay otro tipo de objetivos que se persiguen al implantar este sistema administrativo, entre los cuales se encuentran, y solo por mencionar algunos:

- Reducir costos y gastos;
- Corregir anomalías dentro de la organización;
- Demanda una justa delegación de autoridad y responsabilidad;
- Promueve la productividad entre cada individuo; debido a que el personal de una organización suelen trabajar con mayor entusiasmo, cuando saben que se les está evaluando su trabajo, para obtener mejores recompensas por su desempeño y mayor reconocimiento por parte de sus jefes.
- Pretende mantener un adecuado control interno;
- Mantener informada a la gerencia de forma real y oportuna;
- Ayuda en la planeación y desarrollo de los presupuestos; y

- Servir como principal herramienta de control financiero para la obtención de mayores recursos encaminados al gasto público.

### **CARACTERÍSTICAS.**

Pero es importante mencionar que la Contabilidad por Responsabilidad se refiere principalmente al control de los *gastos controlables*, que son las erogaciones que están bajo el control directo del funcionario, jefe de departamento o jefe de sección, y por lo tanto bajo su responsabilidad.

Por lo que este sistema se caracteriza por:

- Ser una técnica reductora de costos y gastos (objetivo primordial dentro de las empresas);
- Dividir a la empresa en áreas de responsabilidad a fin de permitir la acumulación de los gastos correspondientes a cada área;



- Contar con un mecanismo contable que funciona mediante el registro de los gastos a su área respectiva, codificando para ello los documentos originales empleados para costos y contabilidad general;
- Facilitar la información que cada departamento elabora de sus propias erogaciones, creando un equipo administrativo responsable de los gastos incurridos dentro de su propia área o departamento;
- Estimular la productividad individual al ejercer un control positivo sobre las personas y al mantener entre éstas una estrecha comunicación, ocasionando un buen ambiente de trabajo, estimulando a la productividad;
- Identificar las erogaciones con las personas encargadas de cada área, es decir con los empleados que las autorizan y mantener mayor control;

- Proveer de información periódica a todas las áreas de la organización en términos de responsabilidad individual, llamando la atención sobre los casos en que la realidad se desvía significativamente de los planes de actuación apropiados;
- Lograr que todos los empleados trabajen para ella, haciéndoles cobrar una mayor conciencia e interés de la labor de la contabilidad; y
- Aumentar la eficiencia del personal valiéndose de la motivación humana, para reducir al mínimo los factores humanos de carácter negativo.
- La comparación de los gastos reales con los presupuestos para cada área permite ejercer una administración más estricta y por lo tanto, con mayor controlabilidad.

Como características del sistema, se pueden mencionar infinidad de ellas, pero creo que las mencionadas

anteriormente son las principales; además de que nos permiten, tener un panorama general de la técnica en cuestión.

### **IMPORTANCIA.**

Es importante contar con un correcto control administrativo y así mismo un sistema contable que permita informar y cuantificar las fallas y los aciertos de dicho sistema, de tal forma que constantemente se estén corrigiendo los errores y capitalizando los aciertos, lo cual traerá como consecuencia el incremento del valor de la empresa.

Actualmente interesa conocer fallas y aciertos para lograr una superación constante, la que se alcanzará en la medida en que se posea un sistema de información que permita ejercer un buen sistema administrativo.

En una sociedad como la nuestra, donde los recursos son escasos y las necesidades múltiples, no se puede

concebir una empresa desinteresada en la eficiencia en el manejo de sus recursos, puesto que lo que más buscan las empresas con sus recursos es la productividad en todos sus aspectos para lograr mejores resultados económicos y sociales.

Es importante recalcar, que este sistema tan dinámico y eficiente para la administración de las Entidades Económicas, es completamente adaptable, tanto a empresas públicas como privadas, grandes o pequeñas, que inicien operaciones o que ya se encuentren en marcha, independientemente del giro al que éstas se dediquen.

Así como también, es evidente que para la implantación de este sistema, implica una verdadera evaluación entre los beneficios que reporta y su costo de aplicación, ya que de no ser así se podría caer en errores en su implantación, esto, en función de que todo objetivo, necesita ser planeado con anterioridad para que se obtengan buenos resultados.

Lo anterior a efecto de dejar en claro que sería imposible intentar un adecuado flujo de información en la contabilidad por responsabilidad, si la empresa no cuenta con la adecuada organización interna que la respalde, por lo que se recomienda que antes de su implantación se realicen informes o reportes elaborados por las distintas secciones y responsables respectivos, para evitar confusiones entre los propios directivos y administradores y saber las características de la Organización en la que se vaya a implantar este sistema.

En términos generales, podemos decir, que el objetivo de esta nueva técnica es definir quién controla el gasto, quién controla la autorización, quién es el individuo responsable por el aumento o disminución del mismo, quién elaboró el trabajo, y así mismo en donde están las fallas más importantes para tratar de solucionarlas.

Así mismo, este sistema nos permite tener un control absoluto dentro de nuestra organización, no sólo en lo

relativo a costos y gastos, sino también, en el desempeño de nuestros empleados, puesto que considero de vital importancia que antes de implantar cualquier tipo de sistema a una Organización, para que ésta funcione es necesario que las personas que lo van a llevar a cabo cuenten con el conocimiento, entusiasmo y motivación para realizarlo; ya que de no ser así, por muy efectivo que éste sea, difícilmente llegará a buen término.

Al respecto creo conveniente no sólo motivar a las personas responsables de un departamento en particular, sino motivar a todos los empleados de la organización, desde el empleados de último nivel (intendencia), hasta los empleados de mayor jerarquía (directivos).

Lo anterior es bien cierto, si tomamos en cuenta que un sistema de contabilidad (en este caso el sistema de Contabilidad por Responsabilidades) no es una máquina que funcione por sí sola, requiere para su existencia el elemento humano que lleve a cabo las labores delineadas en el

sistema; por lo que la calidad del personal influye poderosamente para que los métodos proyectados se realicen eficientemente. El sistema contable más perfecto no sirve de nada, si los empleados encargados de su manejo no poseen los conocimientos, habilidades y la experiencia requeridos para llevarlo a la práctica en la forma proyectada.

Sin embargo, es importante resaltar que para la implantación del sistema en cuestión, es importante elaborar un programa para la instalación de un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, para que de esta manera se lleve una secuencia de las actividades que se realicen y la manera de poder desarrollarlas de una manera ordenada.

Es por eso que a continuación se dan una serie de elementos de importancia para la elaboración del citado programa:

1. Formular un “Organigrama Funcional” por áreas de responsabilidad;
2. Codificación de las áreas de responsabilidad;
3. Elaboración de los manuales de organización y procedimientos, establecidos en forma precisa la responsabilidad de cada puesto;
4. Modificación del catálogo de cuentas en los renglones relativos a costos y gastos, relacionándolos con la codificación dada a los diferentes departamentos según el organigrama respectivo;
5. Los presupuestos de gastos deben elaborarse en tal forma que permitan compararse con los gastos por áreas de responsabilidad;
6. Diseñar los informes internos que deben derivarse de la contabilidad por responsabilidades



Acerca de estos puntos a lo largo del presente trabajo sé irá analizando cada uno de ellos para que de esta manera queden comprendidos completamente.

## **2.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS.**

Este sistema, como cualquier otro, tiene sus ventajas y desventajas, de las cuales, debemos sacar el mayor provecho de las primeras y tratar de disminuir lo más que sea posible las segundas; entre las que destacan:

### **VENTAJAS.**

Son diferentes las ventajas que podemos encontrar, pero entre las más sobresalientes nos encontramos con:

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

- Los jefes de los centros de responsabilidad pueden reaccionar y adaptarse a las condiciones cambiantes con mayor rapidez que los administradores centralizados, y, en esas condiciones, pueden prestar mayor atención a los problemas que lleguen a surgir.
- La administración descentralizada permite a los empleados que vean el resultado de sus operaciones, lo cual da lugar a que se sientan mayormente motivados en relación con el logro de los objetivos y al ver que se les ha evaluados.

#### **DESVENTAJAS.**

Dentro de las ventajas que podríamos citar nos encontramos:

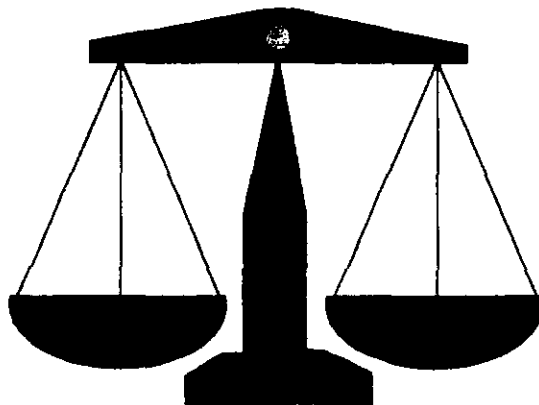
- Sin duda una desventaja es de que al momento de que un administrador toma como negocio propio su área o departamento (específicamente en el centro de inversión);

los administradores pierden de vista este hecho en ocasiones, y toman decisiones benéficas al centro en particular, pero no al de la empresa, con lo cual se disminuye la eficacia de la estructura de unidades de responsabilidad descentralizada.

- Una más, es que en un momento dado los jefes de departamento pueden llegar a abusar de su autoridad y provocar problemas entre sus subordinados.
- Puede llegar a darse el caso de que exista falta de comunicación entre un departamento y otro en ocasiones falta de información, ocasionando malos entendidos.

# **CAPÍTULO 3.**

## **ELEMENTOS BASICOS PARA LA ORGANIZACIÓN**



**3.1. DEFINICIÓN**

**3.2. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN**

**3.3. ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN.**

**3.4. MÉTODOS DE ORGANIZACIÓN**

Dentro de cualquier sistema de contabilidad, la “*Organización*” es una etapa del proceso administrativo que juega un papel muy importante en el manejo de las entidades económicas, puesto que sin ella difícilmente se llegan a alcanzar los objetivos establecidos por los directivos de las empresas; incluso cualquier tipo de actividad que desempeñemos en la vida cotidiana, si no cuenta con la debida organización no resultaría.

Y si nos remontamos a tiempo atrás, recordaremos que el ser humano siempre ha estado consciente de que la obtención de los recursos que ha necesitado para sobrevivir sólo se logran a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos con los que cuenta.

Es decir, una vez que se han establecido los objetivos a alcanzar y los recursos que se tienen para tal fin, será necesario determinar cómo hacerlo, qué medidas utilizar para lograr lo que se desea, cuál es el mejor camino a seguir; y esto sólo es posible por medio de la

organización, para que esos objetivos se alcancen de la mejor manera posible.

### **3.1. DEFINICIÓN.**

De esta manera podemos darnos cuenta que la palabra organizar, tiene diferentes acepciones, ya que nos sirve para determinar cómo hacer las labores y por otra nos sirve para determinar las medidas a utilizar, de las cuales, todas ellas son de vital importancia para el control adecuado de los movimientos que se desarrollan en las empresas.

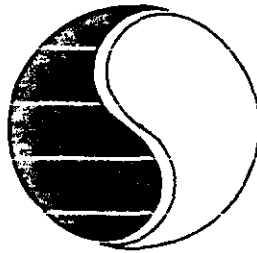
De esta manera vemos que por un lado, puede significar un instrumento;



la otra es la que refiere a la organización como una entidad o grupo social; y



otra más que se refiere a la organización como un proceso o etapa de la administración.



Por lo anterior se desprende que la organización, es justamente:

*“La estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”<sup>(1)</sup>*

---

1) Reyes Ponce, Agustín. El Proceso Administrativo. 6ª. Ed. México. Editorial Trillas, 1996.

Ahora bien, si analizamos la definición anterior, entonces nos damos cuenta que consta de diferentes elementos básicos que nos proporcionan la base suficiente para determinar la importancia de esta etapa en el sistema de Contabilidad por Responsabilidades.

Elementos que precisamente son la base del presente trabajo y que comentaré a continuación:

### **3.1.1. RECURSOS.**

Para que cualquier organismo social funcione correctamente necesita de diferentes elementos que coordinados realicen las labores apropiadas para lograr los objetivos establecidos, esos elementos son recursos humanos, materiales y financieros, todos ellos igual de importantes dentro de la Organización, ya que sin ellos, simplemente las empresas no existirían.

Pero es importante resaltar que es necesario tener los recursos necesarios, pero también lo es conjugarlos



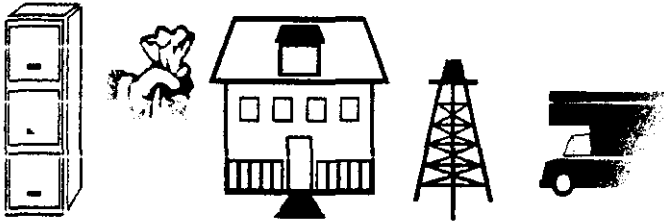
armónicamente para su funcionamiento, de otro modo, aunque las empresas tengan los recursos necesarios para su funcionamiento si no se saben manejar de la mejor manera posible, no serviría de nada que se contara con ellos. Es sin duda alguna, buscar la coordinación entre los recursos para su buen funcionamiento.

La insistencia en el estudio de los recursos de la empresa es precisamente, porque uno de los fines de la administración y de la empresa es la productividad, es decir, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla. En esta forma el administrador siempre deberá evaluar la productividad de los recursos para obtener mejores resultados y verificar si se están manejando debidamente o no; mismos que se clasifican en:

#### **RECURSOS MATERIALES:**

Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa, entre los que podemos mencionar los siguientes:

a) Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria y equipo de oficina, equipos de transporte, instrumentos, herramientas, los inventarios de la empresa, y por lo regular todos los bienes tangibles con los que se cuenta la empresa; y



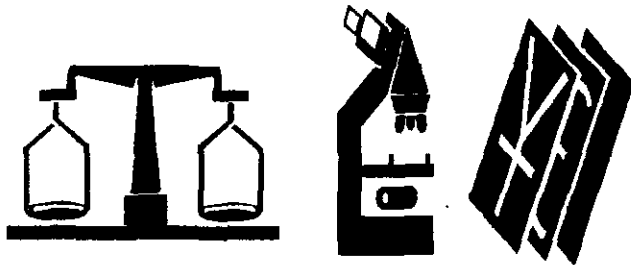
b) Materias primas, materias o materiales auxiliares que forman parte de los productos, ya sean producción en proceso, productos terminados, o en cualquier otro tipo, entre otros.

### **RECURSOS TÉCNICOS:**

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos y que por lo general son recursos intangibles, como:

a) Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, sistemas de investigación, y cualquier otro sistema dedicado a la orientación de recursos y administración de éstos, etc.

b) Fórmulas, patentes, entre otras.

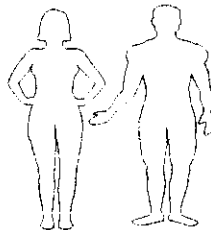


### **RECURSOS HUMANOS:**

Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., mismas que los diferencian de los demás recursos. Según la función que desempeñen y el nivel

jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, pueden ser:

- **Obreros:** Calificados y no calificados;
- **Oficinistas:** Calificados y no calificados;



- **Supervisores:** Se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades; son los responsables de tales actividades;
- **Técnicos:** Efectúan nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.;
- **Ejecutivos:** Se encargan de poner en marcha las disposiciones de los directivos; y

- **Directivos:** Fijan los objetivos, estrategias, políticas, modo de invertir las utilidades, etc.

La administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De la habilidad de aquél, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencias, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de ésta.

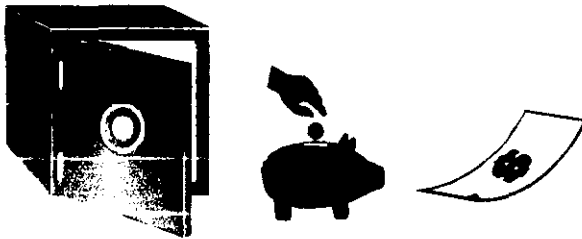
#### **RECURSOS FINANCIEROS:**

Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones. Entre los recursos financieros propios se pueden citar:

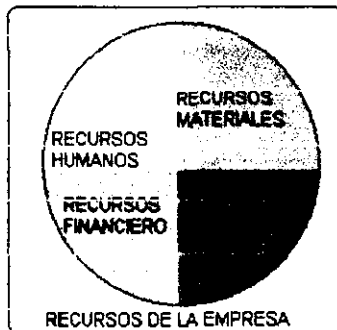
- Dinero;
- Aportaciones de los socios (acciones); y
- Utilidades.

Los recursos financieros ajenos están representados por:

- Préstamos de acreedores y proveedores;
- Créditos bancarios o privados; y
- Emisión de valores (bonos, cédulas, etc.).



Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa. Del adecuado manejo de los mismos y de su productividad dependerá el éxito de cualquier empresa.



Los elementos mencionados anteriormente, aparte de ponernos al tanto de lo importante que es la organización en cualquier grupo social, también nos sirve para darnos cuenta que hay que poner especial cuidado con la utilización de los recursos con para poder llevar a cabo una buena organización, y llegar a buenos resultados.

### **3.1.2. ESTRUCTURA.**

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.



Ya que todas las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia, es decir, organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

### 3.1.3 JERARQUÍA.

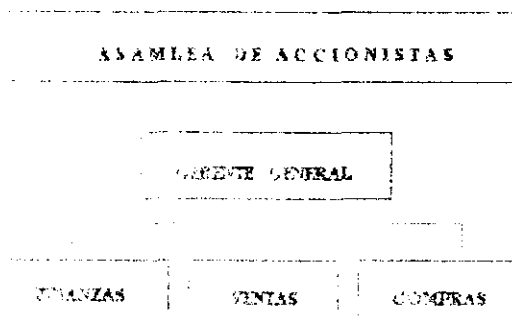
La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

<b>FUNCIÓN DENTRO DE LA EMPRESA</b>	<b>RESPONSABLE DIRECTO</b>
DIRECTOR GENERAL	ESTHELA C. GARCÍA HERNÁNDEZ
FINANZAS	ERIKA P. VILLEDA GODINEZ
PRODUCCIÓN	ARSENIO SÁNCHEZ QUIROZ
RELACIONES INDUSTRIALES	EDWIN H. SOLIS ANDRADE

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen; para lo cual se requiere la definición



de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con precisión.



este elemento es el mínimo indispensable para evitar la ineficiencia en las entidades económicas, puesto que de esta manera se conoce perfectamente quien es el responsable directo por las actividades desempeñadas, lo que nos ahorra tiempo al momento de saber si hay algún problema a quién acudir.

Es decir, es necesario establecer centros de autoridad, de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde él más alto ejecutivo al nivel más bajo.

### 3.1.4. SIMPLIFICACIÓN DE FUNCIONES.

Uno de los objetivos básicos dentro de la organización es establecer los métodos más sencillos, para realizar el trabajo de la mejor manera posible y así evitar duplicidad de trabajo, al mismo tiempo que nos permite elaborar el trabajo de una manera más rápida y eficiente.



Con los elementos anteriormente expuestos, podemos dar una definición propia de lo que es la organización, por lo que entendemos que:

*“Es un sistema o serie de pasos que deben seguirse y tomarse en cuenta para lograr que todos los recursos con los que cuenta la empresa, lleguen a coordinarse de tal manera*

*que permita obtener resultados positivos en la marcha de las transacciones empresariales.”(2)*

### **3.2. ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos, ya que de no ser así, la creación de puestos sin ton ni son, implica el elevado costo y esfuerzo de la organización, sin tener, ningún resultado positivo; además de que si no se establecen los objetivos a los que se pretende llegar no se obtendrían los resultados esperados.

Es por eso que a continuación se mencionan los elementos de la organización para tomar éstos en cuenta y evitar errores y costos innecesarios.

---

2) García Hernández, Esthela C. Autora del presente texto. México 1998.



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

### **3.2.1. ESPECIALIZACIÓN.**

Esto es, que el trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas, es decir, mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

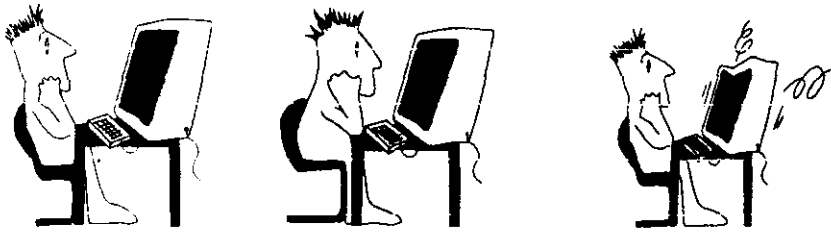


### **3.2.2. PARIDAD DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.**

A cada grupo de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad, debido a que no tiene caso hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo, ya que si no se llevara a cabo de ésta manera se estaría cayendo en una contradicción y en un error de organización.



Al determinar una unidad de mando y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, para que los subordinados no reporten a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes, solo ocasiona fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia, además de desacato por parte de los trabajadores.



### 3.2.3. DIFUSIÓN.

Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubre responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.

Por otro lado, la descripción de labores no debe hacerse con demasiado detalle, para evitar confusiones y que las labores se desarrollen de manera equivocada.

MUY CONTRA NO GRITE NI EMPLEE 081288	POR MI RAZA MAL BLARA MI ESPIRI TU
--------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------



AVISO IMPORTANTE

SE COMUNICA QUE  
 EL DIA 10 DE MAYO  
 SE LES DARÁ DIA  
 LIBRE A TODAS  
 LAS MADRECITAS

JUNTA GENERAL DE  
 TRABAJADORES PARA  
 ASIGNAR AL NUEVO  
 REPRESENTANTE DE LOS  
 MISMOS EN LA PTU EL DIA  
 12 DE JUNIO DE 1998

AVISO IMPORTANTE

### **3.2.4. AMPLITUD O TRAMO DE CONTROL.**

¿Cuántos subordinados pueden dirigir una administración en forma eficiente?.

Existe un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente; y aunque no se ha logrado un acuerdo entre el número de empleados que reportan en forma directa al administrador, se recomienda que los gerentes no tengan a más de 5 o 6 subordinados para que el control ejercido sea el correcto y evitar problemas entre los empleados, puesto que muchas veces, el tener un determinado número de trabajadores elevado le ocasiona problemas a los administradores, por no poder poner la debida atención a cada uno de ellos.

La importancia del concepto de tramo no debe ignorarse. Es una determinante fundamental de cuantos niveles hay en una organización y el número de

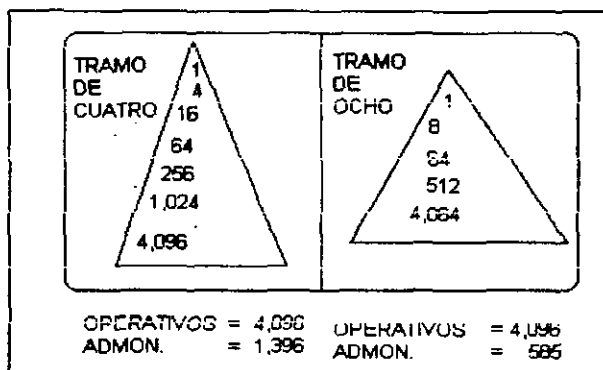
administradores que se necesita, para una mejor manejo dentro de la empresa. En igualdad de circunstancias, cuanto más amplio o grande sea el tramo, más eficiente será el diseño de la organización.

Y un ejemplo claro que nos viene a dar la idea de lo mencionado anteriormente es el siguiente:

Supongamos que tenemos dos organizaciones que tienen ambas alrededor de 4,100 empleados. Una tiene un tramo uniforme de cuatro y la otra un tramo de ocho, el más amplio tendría menos niveles y cerca de 800 administradores menos. Si el administrador promedio ganara cerca \$30,000.00 anuales ¡el tramo más amplio ahorraría más de \$23 millones anuales en salarios administrativos!. Es obvio que los más amplios son más eficientes en términos de ahorro en costos. Sin embargo, el debate se centra en si los tramos más amplios pueden ser igual de eficaces.



Para ejemplificar lo mencionado en el párrafo anterior si observemos la siguiente gráfica nos daremos cuenta de lo importante que es tomar en cuenta lo relativo al número de empleados que deben reportar a una sola persona.



Entre más pequeño sea el tramo, más directa será la atención que el administrador puede dar a la supervisión de sus subordinados. En teoría, por lo menos, un administrador con cinco subordinados tiene el doble de tiempo para cada empleado que si tuviera diez subordinados. Pero las demandas que los subordinados imponen al tiempo del administrador difieren por nivel en la organización.

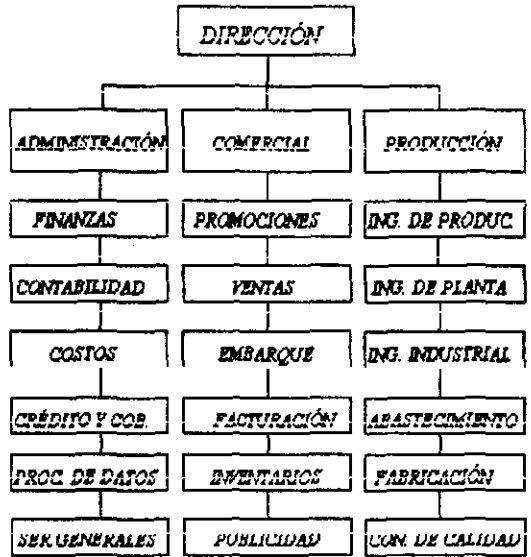
Conforme los administradores suben en la jerarquía, toman más decisiones no programadas. Y éstas, dada su falta de estandarización requiere de más tiempo para formarse. Además, su naturaleza poco común implica una mayor necesidad de consultar al jefe. El resultado es que los administradores están en posibilidad de interactuar de manera eficaz y supervisar a menos subordinados conforme suben en la organización. Siguiendo esta lógica, los tramos deben ser más grandes en la base y más pequeños en los niveles altos de las organizaciones.

### **3.2.5. LA COORDINACIÓN.**

Las unidades de mando de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio; es decir, el administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones de la empresa, ya que cualquier fuente de deficiencia puede ocasionar serios problemas.

La empresa es un sistema que para funcionar con eficiencia, necesita que todas sus partes, a su vez,

funciones correctamente; ya que por ejemplo: de nada servirá contar con departamentos de mercadotecnia y finanzas muy eficientes, si la transportación es tan mala que la compañía difícilmente desplaza sus mercancías.



### 3.2.6. CONTINUIDAD.

Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones de los cambios constantes en el medio económico, político y social; debido a que la organización

que es apropiada para la empresa en un momento dado, puede no serlo posteriormente, por lo mismo es importante tener en cuenta este punto para evitar posibles contrariedades al momento de organizar nuestra empresa.



Como ya quedó claro en los puntos anteriores, es importante seguir una secuencia de pasos para que la organización, sea, precisamente eso, una adecuada organización dentro de las empresas, ya que de ellas depende, como es bien sabido la base de la economía de cualquier país, por lo que se requiere que éstas estén en óptimas condiciones económicas y financieras.

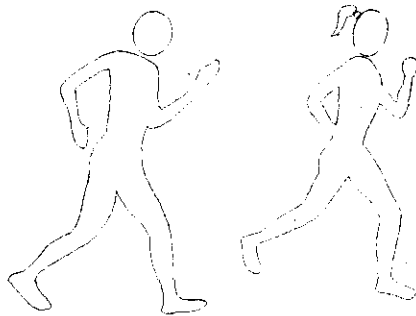
Es por eso que a continuación, se mencionan dos etapas de la organización, para que ésta sea llevada a cabo de la mejor manera posible en todos sus aspectos.

### **3.3. ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN.**

Para que el proceso de organización pueda llevarse a cabo de una manera adecuada es necesario realizarlo por medio de una serie de serie de pasos que a continuación mencionaré para su mejor comprensión.

### **3.3.1. DIVISIÓN DEL TRABAJO.**

Que como sabemos es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo, lo que nos traería como consecuencia que las

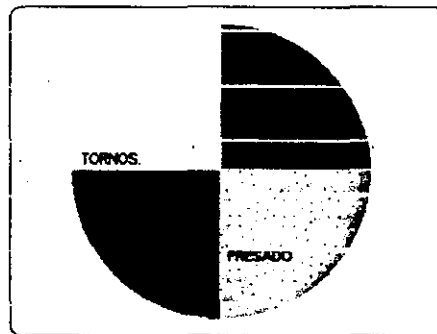


actividades de desarrollen de manera más rápida y con un mínimo de errores.

Pero para que la división del trabajo se realice de una forma eficiente es importante seguir una secuencia la cual es llevada por los siguientes elementos:

### 3.3.2. DEPARTAMENTALIZACIÓN.

A la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización.



Pero para lograr una departamentalización certera es recomendable seguir los siguientes pasos:

- Listar todas las funciones de la empresa para saber cuales son y poderlas cumplir en su totalidad o por lo menos las más que sean posible;
- Clasificarlas;
- Agruparlas según un orden jerárquico;
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos;
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos;
- Establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos; y
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y de las funciones involucradas.

### 3.4. MÉTODOS DE ORGANIZACIÓN.

Los métodos o técnicas de organización son las herramientas necesarias para llevar a cabo una estructura racional dentro de las empresas; son indispensables durante el proceso organizacional y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social, entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

#### 3.4.1. ORGANIGRAMAS.

Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella. Éstos pueden tener diferentes tipos, dependiendo de la estructura que se le dé a la empresa los cuales pueden ser:

	POR SU OBJETO	ESTRUCTURALES FUNCIONALES ESPECIALES
ORGANIGRAMAS	POR SU ÁREA	GENERALES DEPARTAMENTALES
	POR SU CONTENIDO	ESQUEMÁTICOS ANALÍTICOS



### **3.4.2. MANUALES.**

Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa; éstos pueden ser de acuerdo a su contenido:

- De políticas;
- Departamentales;
- De bienvenida
- De organización;
- De procedimientos;
- De contenido múltiple;
- De técnicas; y
- De puesto.

Los cuales son de gran utilidad puesto que uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa; además de que delimitan actividades, responsabilidades y funciones, aumentando la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer; ocasionando que esto sea una base para el mejoramiento del sistema y lo más importante de todo que ayuda a reducir costos e incrementa la eficiencia.

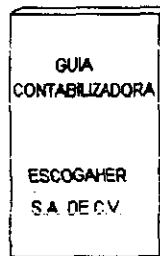
### **3.4.3. GUÍA CONTABILIZADORA.**

El cual es un documento en el que se sintetizan los elementos de la organización contable, en relación con el movimiento de valores en todas sus fases.

Es decir, la afectación de las cuentas para el registro contable, de los movimientos que se desarrollan dentro de las entidades económicas, trae como consecuencia necesaria valerse de un documento que sirva para precisar la relación causa-efecto de tales movimientos; es decir, a todo cargo corresponde un abono; y precisamente este

documento es conocido con el nombre de Guía Contabilizadora.

Y en el caso de que no tengamos este tipo de instructivo, (como común mente se le llama) podemos toparnos con el error de cargar a una cuenta equivocada, lo que nos ocasionaría graves problemas a la hora de presentar los estados financieros, puesto que contendrían errores en los saldos de las cuentas si es que se afectaron erróneamente éstas.



*El párrafo anterior nos da la pauta para mencionar que la "Guía Contabilizadora", no es otra cosa que el documento o instructivo en el cual se detalla el manejo de cada una de las cuentas que integran el sistema contable de las empresas, de que se carga cada una de las*

*cuentas que forma parte de tal sistema y de que se abonan.*

Como ya se menciona en el párrafo anterior dentro de este instructivo, se menciona con que se cargan y se abonan las cuentas que se vayan a ocupar para el registro de los movimientos contables, para que de esta forma se eviten discrepancias a la hora de hacer los registros respectivos y así, lograr una concordancia y coordinación en el criterio de las personas que intervienen en la elaboración de la información financiera.

Pero lo anterior no quiere decir que todo se lleve a cabo tal como lo establece la guía, puesto que en ocasiones pueden existir partidas que sea necesario afectarlas de manera diferente a lo establecido.

Pero, todo lo anteriormente expuesto, no podría llevarse a cabo, de manera favorable para la empresa, si no



asignamos al personal de la organización las funciones definidas, y coordinando sus labores con el plan de organización contable, de tal manera que el trabajo de unos se complemente con el de otros para que independientemente lleguen a los mismos resultados y ejerzan implícitamente vigilancia entre sí, como etapa forzosa de su trabajo.

Lo anterior, nos viene a recordar la importancia de contar con una debida organización, ( hablando en términos de instrumento o etapa del proceso administrativo) debido principalmente, a:

- Que es de carácter continuo, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, es decir, expansión, contrataciones, nuevos productos, en fin, lo que provoca la necesidad de efectuar cambios en la organización;
- Es un elemento por medio del cual, se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social;

- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos;
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad. (Este punto, es de vital importancia en el sistema en cuestión, ya que su función es precisamente la reducción de costos); y
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

ESTHER L. C. GARCIA HERNANDEZ  
DIRECTORA GENERAL  
0100

ERRAD. VILLON GARCIA  
FINANZAS  
1000

ROE ENGRERA ESPINOZA  
CONTABILIDAD  
1100

LUNA RIVERA VARGAS SANCHEZ  
FINANZAS  
1300

DOMESTICO HERNANDEZ MALDONADO  
AUDITORIA  
1350

CRISTINA Y. ESPERANZA  
JOSE MANUEL BORGES  
1101

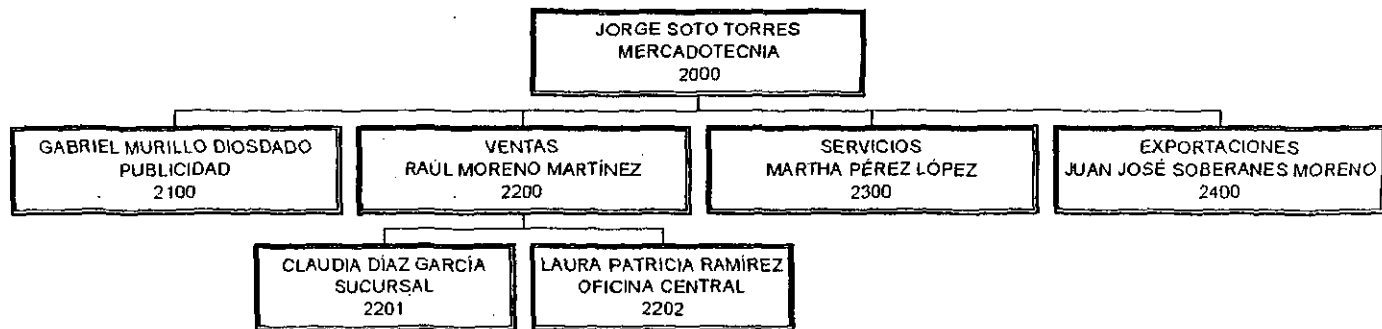
COO. AGUERO LONDOÑO  
CARRERA ADMINISTRACION  
1102

DOMESTICO HERNANDEZ MALDONADO  
AUDITORIA  
1103

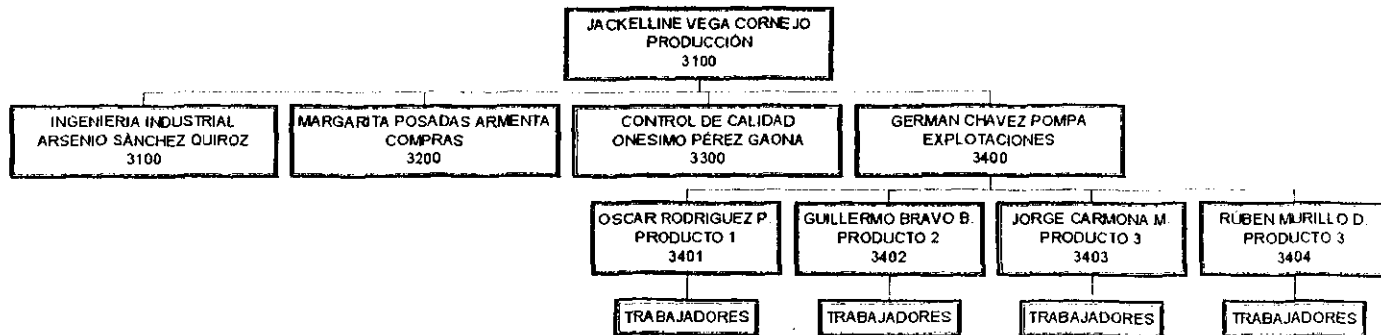
ESTANISLAO Y. PEREZ SUAREZ  
ERRAD. HERNANDEZ  
1104

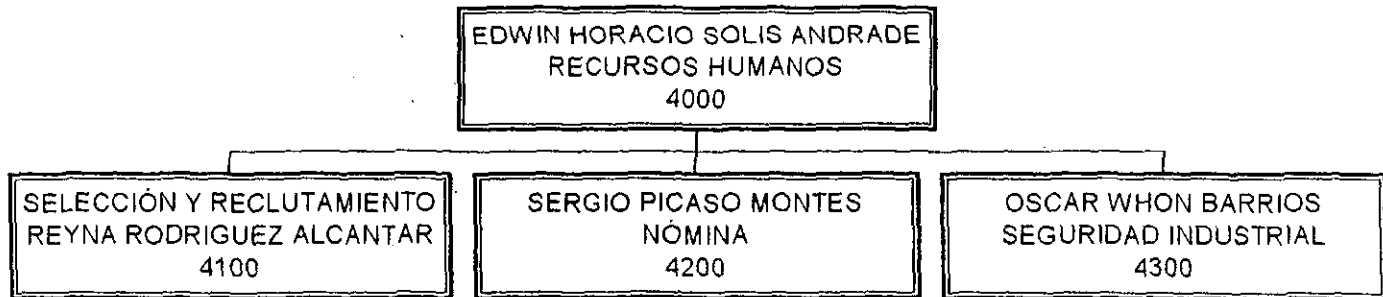
SOLEA Y. PEREZ C. DE CADIZ  
JOSE MANUEL BORGES  
1105

CRISTINA Y. ESPERANZA  
JOSE MANUEL BORGES  
1105



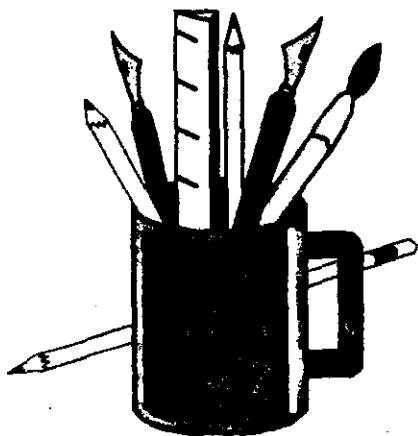






# **CAPÍTULO 4.**

## **ORGANIZACIÓN CONTABLE**



**4.1. CATÁLOGO DE CUENTAS.**

**4.2. DOCUMENTACIÓN.**

**4.3. CONTOL INTERNO.**

**4.4. ESTADOS FINANCIEROS.**

La dirección general de un negocio o de cualquier tipo de institución depende de su sistema de contabilidad para proporcionar información confiable, tanto para su uso interno como externo.

Por lo tanto, la finalidad más importante de la contabilidad es asegurar un registro correcto y detallado de las transacciones que se suceden en la empresa y su efecto en sus propiedades y obligaciones, así como los aumentos y disminuciones en su patrimonio. Sólo de esta manera es posible presentar periódicamente los estados financieros, además de otros datos de interés para la administración.

Debido a que los informes de carácter financiero son provenientes invariablemente de la contabilidad, es esencial que el registro de las operaciones sea correcto, no sólo en el sentido de que los cargos y abonos estén balanceados, ya que esto se logra siguiendo las reglas de la partida doble, y a través de el Principio de Dualidad Económica; sino,

fundamentalmente, en que las transacciones consumadas se asienten en forma íntegra y verdadera.

El hecho de que el debe y el haber arrojen sumas iguales, no implica, necesariamente, que la contabilidad esté correcta, en virtud de que es posible que se hayan omitido algunos ingresos, o bien, que los cargos se hayan aplicado a cuentas de activo en vez de a cuentas de gastos o viceversa, entre otros.

La coordinación de los registros y comprobantes de las operaciones con los procedimientos implantados constituye, junto con la sistematización de funciones del personal, la garantía de que la contabilidad proporciona la información necesaria para la administración.

Así, vemos que los principios básicos en los que se debe basar todo sistema son, entre otros:

- División de trabajo, con asignación definida del personal;

- Simplificación de las operaciones y toda clase de medios de ejecución;
- Coordinación de las operaciones o enlace entre ellas; y
- Control, como resultado final.

Y si recordamos lo que debemos entender por Organización, nos daremos cuenta que dentro del párrafo anterior se mencionaron los mismos elementos ya especificados en el capítulo dos (en lo relativo a las etapas y elementos de la Organización); la diferencia entre uno y otro estriba en que anteriormente, se hace referencia a la Organización en General y en la presente sección mencionaré lo referente a la Organización Contable en particular.

Por lo anteriormente mencionado podemos definir de una manera más efectiva lo que debemos entender por *organización contable*, la cual la definimos como:

*“Determinación, coordinación y control de los elementos necesarios para el registro de los hechos u operaciones de las economías privadas, empresas y entidades administradoras, con la finalidad de establecer su método de investigación”.* (1)

es decir, la organización en general, es el método que regula la acción con fines de eficiencia, y cuando se contrae a la contabilidad, da lugar a la organización contable.

Al respecto, cabe advertir que en la época actual de presiones inflacionarias, es indispensable ajustar las cifras que arroja la contabilidad, de conformidad con las reglas emitidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, para presentar una situación acorde a la realidad.

---

1) Anzures, Maximino. Contabilidad General. 2ª Ed., México, Editorial Porrúa, 1992.

Cualquier sistema de contabilidad, bien sea para una empresa de grandes proporciones o pequeña, debe comprender los siguientes puntos principales:

- El catálogo de cuentas, con la explicación del funcionamiento de cada una de las cuentas y del sistema en general;
- El instructivo del catálogo de cuentas;
- Comprobantes, formas y registros, junto con los procedimientos establecidos para su uso; y
- Libros auxiliares, a través de los cuales se lleva a cabo el análisis;
- Libros principales, por medio de los cuales se llega a la síntesis;
- Informes y Estados Financieros.



Con los puntos mencionados anteriormente, nos es más fácil comprender el importante papel que juega el “control interno”, así como la organización contable dentro de las entidades; es por eso que queremos dejar bien claro la manera en la que se pueden desarrollar estos puntos, para que a la hora de llevarlos a la práctica no haya errores en su implantación.

Pero considero necesario, hacer una definición de lo que debemos entender por Control Interno, para que de esta manera tengamos las herramientas necesarias para continuar con nuestro trabajo:

*Es el conjunto de normas y procedimientos que en forma coordinada se establecen entre la contabilidad y los trabajadores de la empresa con la finalidad de:*

*a) Proteger el patrimonio de la empresa;*

*b) Promover la adhesión de los trabajadores a las políticas empresariales;*

*c) Propiciar la efectividad de las operaciones; y*

*d) Obtener información financiera fehaciente, confiable y oportuna como base para una adecuada toma de decisiones” (2)*

Ahora bien, ya conociendo lo que es el Control Interno, ya podemos comenzar a mencionar los elementos que integran la Organización Contable.

#### **4.1. CATÁLOGO DE CUENTAS.**

Un registro obligatorio de todo sistema de contabilidad es el arreglo cuidadoso y ordenado de las cuentas que se

---

2) Gómez Morfin, Joaquín. El Control en la Administración de Empresas. 4ª. Ed. México, Editorial Diana, 1992.

abren en el mayor general, las que constituyen los títulos de información bajo los cuales se analizan y agrupan los detalles de las distintas operaciones realizadas.

Por otra parte, las cuentas principales de un sistema de contabilidad sirven también para definir las responsabilidades de los empleados encargados de la custodia de algunos de los bienes de la empresa.

El catálogo de cuentas es indispensable para cumplir con los requerimientos de información financiera, tanto internos como externos, y facilita la presentación y control de los diversos presupuestos que sea necesario establecer.

Es por eso que a continuación se mencionan algunos puntos que debemos considerar para su elaboración.

#### **4.1.1. ESTRUCTURA.**

La estructura de la clasificación de cuentas deberá prepararse en tal forma que permita intercalar cuentas

adicionales sin que se perturbe el orden previsto. De este modo, nunca resultará anticuado el catálogo, puesto que podrán introducirse las modificaciones necesarias en los lugares adecuados.

Con el propósito de simplificar el manejo del catálogo y la información financiera y estadística, es conveniente utilizar el sistema decimal para la clasificación de las cuentas. De esta manera, se asignan números a los grupos principales, extendiendo después la clasificación en cada uno de ellos, subdividiéndolos en grupos de diez, teniendo siempre en cuenta que el proceso de la división deberá ser de lo general a lo particular y avanzando de manera gradual.

Un ejemplo de lo expresado anteriormente sería una clasificación en la siguiente forma:

1. Cuentas de Activo
2. Cuentas de Pasivo
3. Cuentas de Capital

4. Cuentas de Ingresos
5. Cuentas de Egresos
6. Cuentas de Distribución o Liquidadoras
7. Cuentas de Orden
8. Cuentas Puente

A su vez, el Activo se subdivide en:

1. Disponible;
2. Circulante;
3. Fijo; y
4. Cargos diferidos.

A la cuenta de Mayor: Caja y Bancos, le correspondería el número 100 y de la misma manera sería el procedimiento para las demás cuentas que integren el sistema contable de las empresas.

En las cuentas de Ingresos cuyo número de grupo es 4, a la cuenta de Ventas le tocaría el número 40 y a las demás de este grupo los números consecutivos.

Además de tomar en cuenta los puntos mencionados anteriormente para la elaboración del catálogo de cuentas es importante mencionar, que es indispensable (desde mi punto de vista), que el catálogo de cuentas no contenga abreviaturas de ningún tipo, puesto que muchas de las veces, esto es un motivo para que haya confusión a la hora de registrar las operaciones, lo que ocasiona que existan errores en los registros contables, así como también que se evite la duplicidad en las mismas cuentas, puesto que provoca duplicidad de saldos y por ende errores en los registros de las empresas, trayendo como consecuencia que todo el trabajo realizado por el contador y sus auxiliares sea inútil.

#### **4.1.2. REQUISITOS DEL CATÁLOGO DE CUENTAS.**

Para que el Catálogo de Cuentas cumpla con el mínimo de exigencias para cualquier empresa, es necesario que cumpla con los siguientes requisitos:

1. Número o código de la cuenta;
2. Nombre o rubro de la cuenta;
3. Conceptos de cargo;
4. Concepto de créditos;
5. Forma en que se corrigen los errores;
6. Naturaleza del saldo;
7. Representación o explicación de dicho saldo;
8. El Estado Financiero en que se presenta los diferentes saldos; y
9. Forma en que se revisa dicho saldo.

### **ESCOGAHER, S.A. DE C.V.**

**1100**

**CAJA**

1100 0001

Fondo fijo

**1101**

**BANCOS**

1101 0001

Banamex

1101 0002

Santander

1101 0003

Bitel

**1150****ALMACÉN**

1150 0001

Material Terminado

1150 0002

Producción en proceso

1150 0003

Materia Prima

**1200****CLIENTES****1200 0001****Locales**

1200 0001 0001

José Antonio Cantoran Noriega

1200 0001 0002

Javier Alatorre Ramírez

1200 0001 0003

Reyna Rodríguez Alcantar

**1200 0002****Foráneos**

1200 0002 0001

Jorge David Moro Gúzman.

1200 0002 0002

Andrea García Alemán

1200 0002 0003

Rocio Cortes Rojas

1200 0002 0004

Sergio Lobato Jara

**1300****DEUDORES DIVERSOS**

1300 0001

Angelina Montoya López

1300 0002

Virginia Rodríguez Corona



1300 0003 Ivonne Miranda Morales  
1300 0004 Ma. Isabel Cruz Sánchez

**2100**

**PROVEEDORES**

2100 0001 Arturo Sánchez Mondragón  
2100 0002 Gustavo Aguirre Navarro  
2100 0003 Pedro Acevedo Romero  
2100 0004 Jorge López Garduño  
2100 0005 Benito Rivera Rodríguez  
2100 0006 José Camacho Mendoza

**2200**

**ACREEDORES DIVERSOS**

2200 0001 Otilia Ruíz Vázquez  
2200 0002 Rosa Lina Cruz Ruiz  
2200 0003 Julio Pérez Vega

**3000**

**CAPITAL CONTABLE**

3100 0001 Capital  
3100 0002 Capital Social  
3100 0003 Utilidad y/o Pérdida de Ejercicios Ant.

3100 0004                    Utilidad del Ejercicio

**4000                            VENTAS**

4000 0001                    Locales

4100 0002                    Foráneas

**5000                            GASTOS DE VENTA**

5100 0001                    Sueldos y Salarios

5100 0002                    Depreciación

5100 0003                    Papelería

---

TOTAL DE CUENTAS EN MOVIMIENTO      10

TOTAL DE SUB-CUENTAS EN MOVIMIENTO   34

Pero no basta que el catálogo de cuentas contenga una clasificación sistemática, sino se requiere además asignar un símbolo de identificación a cada una de ellas con lo cual se obtienen ventajas como:

- Brevedad al citarlas; y
- Simplificación al registrar las operaciones en documentos y libros;

Hay varios procedimientos de simbolización siendo mediante letras, números, o combinados; y el texto anteriormente expuesto es mediante la simbolización de números, el cual es muy práctico en para cualquier tipo de organización.

#### **4.1.3. INSTRUCTIVO DEL CATÁLOGO DE CUENTAS.**

El instructivo no es otra cosa más que un documento que nos proporciona las bases para poder manejar fácilmente dicho catálogo en el cual se mencionan aspectos como:

- a) Número o código de la cuenta;
- b) Nombre y/o rubro de la cuenta;

- c) Conceptos de cargo;
- d) Conceptos de abono;
- e) Forma en que se corrigen los errores;
- f) Naturaleza del saldo, y lo que representa dicho saldo;
- g) El Estado Financiero en que se muestra el mencionado saldo;
- h) Forma en que se lleva a cabo la revisión de dicho saldo;
- i) Entre otros.

#### **4.1.4. FUNDAMENTOS.**

Para establecer el catálogo de cuentas debe atenderse a la influencia que sobre él tienen consideraciones de orden legal, financiero y administrativo.

En cuanto a las consideraciones de orden legal podemos mencionar las siguientes:

- En el mayor o menor grado de garantía de los créditos activos y pasivos; es decir, adeudos en cuenta abierta, créditos prendarios, créditos hipotecarios, entre otros;

- En el aspecto formal de los créditos, en cuanto a Bonos u obligaciones, Letras de cambio, Cheques, Pagarés, etc.;
- Consecuentemente, en la clase de acción a intentar por falta de pago; como son, juicios ordinario mercantil, Ejecutivo mercantil hipotecario, etc.

Dentro de las de carácter financiero comprende la necesidad de establecer índices de posición y eficiencia financiera, es decir:

- El mayor o menor grado de disponibilidad de los valores;
- El mayor o menor grado de exigibilidad de los créditos; y
- La necesidad de apreciar la eficiencia financiera, relacionando los conceptos de inversión con los conceptos de resultados para determinar la tasa de rendimiento de cada grupo de valores, así como el costo de dicho rendimiento.

Las consideraciones de orden administrativo imponen una clasificación especial por razones de control o de acuerdo con determinadas formas de administración, por ejemplo:

- La apertura de cuentas de Almacén, cuentas por pagar, por cobrar y de todo tipo de activo, pasivo y capital, que son consecuencia exclusivamente de procedimientos administrativos;
- Existen las cuentas “liquidadoras” o de “distribución” que no aparecen en el balance y que tienen como fin registrar cargos distribuibles o prorrateables entre otras, tales como Sueldos, Gastos de Almacén, y en general los que indican costos indirectos; y
- La aparición de otras cuentas como las “Puente” que tampoco aparecen en el balance y que sirven para ligar dos diarios, cuando éstos son múltiples, tales como Ventas contado, Compras contado, entre otras.

#### **4.1.5. VENTAJAS.**

En cuanto a las ventajas con las que podemos contar por el hecho de tener un catálogo de cuentas están:

- Constituye una norma escrita de carácter permanente que limita errores de clasificación;
- Sirve para unificar el criterio de quienes lo manejan; y
- Constituye una guía, su manejo no requiere de personal de alta especialización contable; lo cual se traduce en economía de tiempo y esfuerzo.

#### **4.2. DOCUMENTACIÓN.**

Es importante, para que haya una adecuada organización, que existan documentos comprobatorios de las operaciones que se realizan en la entidad; además de ser, los documentos básicos para el registro de las operaciones.

#### 4.2.1. REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN.

Tales documentos, para que sean validos legalmente, deberán ir acompañados de todos los requisitos fiscales que marca la ley para la correcta protección y respaldo de los movimientos efectuados; los cuales son entre otros, los mencionados en el art. 29-A del C.F.F., el cual nos menciona lo siguiente:

*Cuando las leyes fiscales establezcan la obligación de expedir comprobantes por las actividades que se realicen, dichos comprobantes deberán reunirlos requisitos siguientes:*

*I. Contener impreso el nombre, denominación o razón social, domicilio fiscal y clave del registro federal de contribuyentes de quien los expida.*

*II. Contener impreso el número de folio.*



*III. Lugar y fecha de expedición.*

*IV. Clave de registro federal de contribuyentes de la persona a favor de quien se expida.*

*V. Cantidad y clase de mercancías o descripción del servicio que se amparen.*

*VI. Valor unitario consignado en número e importe total consignado en número y letra, así como el monto de los impuestos que en los términos de las disposiciones fiscales deban trasladarse, en su caso.*

#### **4.2.2. REGLAMENTOS PARA SU MANEJO Y SU FORMA.**

Existe una variedad infinita de comprobantes originales, como por ejemplo: recibos, facturas, cheques, requisiciones de materiales, entre otros, para los cuales no

hay un modelo aplicable a todas las circunstancias, debido a la diversidad de criterios y costumbres que privan en cada negocio.

No obstante, su gran importancia para la información y el control, hace que el diseño, tanto de las formas como de los registros, sea una labor que exige experiencia y el uso de ciertas normas, con el fin de que rindan su máxima utilidad desde todos los puntos de vista, por lo que a continuación se citan las reglas principales para el diseño y manejo de los comprobantes y registros:

- El modelo debe ser tan sencillo como sea posible, pero al mismo tiempo debe precisar claramente su objeto y prever que contenga los datos necesarios.
- El diseño de las formas y registros debe estar íntimamente relacionado con los procedimientos adoptados para ahorrar esfuerzo y evitar que se cometan errores.

- En los modelos en uso, conviene arreglar los espacios en blanco y las columnas, de manera que se llenen en el orden previsto y en forma tal, que los errores u omisiones llamen la atención de la persona encargada de su manejo.
- Siempre que sea posible, las cifras que aparezcan deben balancear automáticamente, es decir, que las sumas de las columnas parciales coincida con la de la columna total, o bien, de alguna o de otra manera que tienda a la comprobación numérica.
- En algunas ocasiones (siempre que no implique un alto costo o duplicación de esfuerzos) es posible que un empleado llene una parte de la forma y otro u otros empleados complementen su hechura, procurando la comprobación independiente del trabajo de cada uno.
- Debe evitarse que un mismo empleado tramite dos o más formas que sirvan para la comprobación automática de una misma operación.

- La hechura de copias de los comprobantes debe limitarse a las necesidades de los departamentos que las utilizan. Conviene el uso de distintos colores para facilitar su trámite.
- La práctica de utilizar tamaños uniformes en los impresos (media carta o carta), proporciona ahorros considerables y facilita al mismo tiempo su archivo.
- La clase de papel deberá tomarse en cuenta cuando se empleen las formas frecuentemente o sólo una o dos veces, por lo que deberán ser más resistentes y de inferior calidad respectivamente.
- Es de vital importancia la numeración de imprenta de algunas formas para el control de las transacciones, tales como: recibos de caja, facturas, notas de entrada y salida de almacén, etc.

- Las formas que lo requieran deben contener espacios para las firmas de las personas que llenan o autorizan los datos de las mismas, con el objeto de definir las responsabilidades.
- Finalmente, en las formas que así lo requieran, deberán hacerse constar de una manera concisa las instrucciones para su manejo, evitando así, errores innecesarios.

#### **4.2.3. FINES DE LA DOCUMENTACIÓN.**

La documentación de una empresa puede ser interna, externa y mixta, de las cuales la primera de ellas es la utilizada dentro de la organización; la segunda, en las entidades que se relacionan con ella, y la tercera en la empresa, con ejemplares que se envían fuera. En todos los casos, la documentación, a través de la cual se coordinan los hechos u operaciones económicas de que nos habla la Lógica, tiene las siguientes funciones:

a) Captar las operaciones o controlarlas.

Es decir, tomar conocimiento de ella a través de un documento que contenga los pormenores de la misma.

b) Comprobarlas.

La comprobación la constituye el propio documento que contenga los pormenores de la misma, como se menciono anteriormente, como son las facturas, notas de cargo, de crédito, comprobantes o recibos de caja de nomina, entre otras.

c) Justificarlas.

Es la razón de ser de la operación, basada en las normas establecidas. Es decir, la constituye la aprobación de los funcionarios responsables mediante su firma, esto es, cuando se desea hacer alguna compra es necesario pedir autorización.

d) Como medio de contabilización o registro en los libros de contabilidad.

No bastaría para los fines de la Contabilidad las funciones hasta aquí expuestas de los documentos, pues se requiere registrar en libros el movimiento de los valores o contabilizarlo, operación que consiste en determinar cuantitativamente cuáles cuentas resultaron afectadas, estableciéndose con ello las relaciones de causa a efecto que se hayan originado con motivo del hecho económico que se trata de registrar.

#### **4.2.4. DOCUMENTOS MÁS COMUNES.**

Los documentos más comunes, fuente de datos en las empresas, expuestos de acuerdo con su ciclo financiero son, entre otros y solo por mencionar algunos:

- *Obtención de capital propio: Escritura social, certificado provisional de acciones, certificado de aportación, bono*

*de fundador, programa de suscripción de acciones, solicitud de licencias y avisos a las autoridades fiscales.*

- *Inversión de capital: Presupuestos, contrato de compraventa y de servicios, solicitud de precios, pedido, nota de remisión por compras, facturas por compras locales y en el extranjero, comprobantes anexos a la factura, cuenta de gastos aduanales con comprobantes anexos, recibo por toda clase de servicios, etc.*
- *Ingresos: Informe de producción, nota de venta, factura, recibos, boletos en empresa de servicios. Informes conexos como determinante de cobros de servicios: contratos, presupuestos, etc. Letras y pagarés como medios de cobro.*
- *Compras, costos y gastos: Nota de remisión, factura con comprobante justificativo, recibo por servicios, boleta de tiempo de obreros, nómina o lista de raya.*



- *Medios de movilización de valores: Ficha de depósito, certificado de depósito, letra de cambio, pagaré, acuse de recibo de documentos al cobro, aviso de cargo, aviso de crédito, nota de entrada de almacén, requisición al almacén, nota de salida de almacén.*
- *Documentos contabilizadores específicos: Póliza de diario, cuenta por cobrar, cuenta por pagar, nota de salida de almacén, póliza de entrada, póliza de salida, ficha de Diario, ficha de Caja.*

### **4.3. CONTROL INTERNO.**

Con esto vemos que, uno de los objetos de la organización contable, es el control interno, el cual consiste en proporcionar control a la gerencia, a través de un plan de organización, para asignar a las personas que laboran en la empresa, sus atribuciones y grados de responsabilidad.

El control interno contable debe estar constituido sobre medidas o métodos que se empleen para proteger el Activo del negocio y para asegurar el cumplimiento de las normas de administración trazadas por la gerencia, tendientes a obtener información veraz y oportuna y a cumplir con las disposiciones legales y fiscales en vigor, por lo cual podemos deducir que el control interno es:

*“el esqueleto organizacional del cual depende la calidad de la información en cualquier ente económico o no” (3)*

Así como también es la:

*“Debida protección de los bienes de una empresa y que se deriva de su eficiente organización en los aspectos contables, administrativo y legal”. (4)*

---

3) y 4) Anzurez, Maximino. Contabilidad General. 34ª. Ed. México, Editorial Porrúa, 1992.

Pero hablar del control interno en las empresas es hablar del sistema contable en general, puesto que el sistema contable se encarga precisamente de eso: de controlar en su totalidad las operaciones de la empresa, para que ésta pueda llegar a tener los resultados que se esperan.

El control interno no sólo es hablar de los registros de las operaciones de una manera que sea lo más acertada a la realidad; sino que es hablar del manejo que los administradores o encargados de determinadas áreas dan a sus subordinados; es hablar del manejo que se da a los fondos de la empresa; el hablar de las transacciones financieras de la organización; es mencionar el trato con los clientes, con los proveedores, con los acreedores, con el gobierno y en general con todas las personas que intervienen en el manejo de la Sociedad; es hablar de todo el contorno tanto económico, político y social que envuelven a la empresa para su desarrollo.

Es por eso que considero que el presente trabajo es precisamente como su título lo indica el tratar de hacer mención de los principales puntos para lograr un control interno en las empresas; y justamente todo lo mencionado anteriormente y lo que falta por mencionar es más que nada *control interno*.

#### **4.4. ESTADOS FINANCIEROS.**

Ya quedó establecido a lo largo del presente trabajo que una entidad o empresa puede bien ser un propietario individual, una sociedad colectiva, o sociedad anónima o un grupo consolidado legalmente dedicado a una actividad lucrativa o sin fines de lucro.

Ahora bien, es indiscutible que todas ellas, ya sean grandes o pequeñas, tienen la necesidad de controlar los recursos con los que cuentan para obtener mejores resultados, en capítulos posteriores ya vimos algunas formas

de controlar los recursos, pero es también importante controlarlos por medio de información.

En la actualidad, estamos viviendo una etapa con características múltiples y complejas, que impulsan al ser humano a ser más analítico e investigar con amplitud, para tomar decisiones que con mayor o menor repercusión afectará el curso de sus actividades; por estas razones, los recursos de las entidades guardan una importancia de tal magnitud que crea la necesidad imprescindible de contar con información que exprese la forma en que se ha obtenido y a su vez, aplicado, los recursos, proceso al cual se conoce con el nombre de finanzas.

Si tomamos en cuenta lo expuesto en los párrafos anteriores, y si tenemos en mente que la contabilidad es el medio que con métodos y técnicas controla los recursos de las entidades, pero dicho control no tiene sentido por sí solo, entonces podemos deducir, que la contabilidad proporciona información resultante de él, a través de documentos

denominados o conocidos con el nombre de “Estados Financieros”, de los cuales, existen diversos tipos de estados financieros dependiendo del tipo de información que se proporciona los cuales se mencionarán posteriormente.

Pero para que nos quede más claro el término de lo que son los Estados Financieros a continuación se expresa el concepto de tan importante elemento dentro de la vida de las empresas.

#### **4.4.1. CONCEPTO.**

*“Son los documentos primordialmente numéricos, elaborados en forma generalmente periódica, con base en datos obtenidos de los registros contables y que reflejan la situación o el resultado financiero, a que se ha llegado en la realización de sus actividades por un periodo o a una fecha determinada”.* (5)

---

5) Niño Álvarez, Raúl. Y Montoya Pérez José de Jesús. Contabilidad Intermedia. 7ª. Ed., México, Editorial Trillas, 1996.

Por el concepto anterior, es importante tener siempre en cuenta el papel tan importante que juegan los estados financieros para el control de las operaciones en cualquier organismo social, es más, si no existieran los estados financieros, no tendría ningún sentido el tratar de llevar cualquier tipo de control interno y financiero en las empresas, puesto que no habría documento alguno que nos proporcione las condiciones en que se encuentra tal sociedad.

#### **4.4.2. OBJETIVOS.**

Al tener presente el concepto de los estados financieros es importante mencionar los objetivos que se persiguen con tales documentos, por lo cual a continuación se mencionan algunas de las que considero son de mayor importancia:

- Proporcionan información sobre la Situación Financiera de la entidad a cierta fecha;

- Proporcionan los resultados de las operaciones en un periodo;
- Proporcionan los cambios en la situación financiera por el periodo contable terminado a cierta fecha; además de que
- Los estados financieros informan sobre la marcha o desarrollo de las empresas;



#### **4.4.3. PARTES QUE INTEGRAN A LOS ESTADOS FINANCIEROS.**

- **Encabezado.** En donde se anotará el nombre, denominación o razón social de la entidad, la



denominación de tratarse de un Estado Financiero y el periodo o ejercicio al que se refiere:

---

**ESCOGAHER, S.A. DE C.V.**

**BALANCE GENERAL**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997.**

---

- **Cuerpo.** En donde se anotan clara y comprensiblemente la información pertinente; es decir, el nombre de las cuentas que pertenezcan al estado financiero que se este elaborando con sus respectivos saldos a la fecha establecida en el encabezado de dicho documento, según resulte tomando en cuenta el orden de dichas cuentas;

---

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
BANCOS	\$ 12,180.00	PROVEEDORES	\$ 8,795.00
CLIENTES	15,300.00	ACREEDORES	2,100.00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b><u>27,480.00</u></b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>10,895.00</b>
		<b>CAPITAL</b>	
		CAPITAL SOCIAL	16,585.00
		<b>TOTAL DE CAPITAL</b>	<b>16,585.00</b>
		<b>TOTAL PASIVO +</b>	
		<b>CAPITAL</b>	<b><u>27,480.00</u></b>

---

- **Pie.** El cual esta destinado para anotar los nombres, puestos y firmas de quien lo autoriza, elabora, etc., y las notas del mismo, y la mención de que las notas que se acompañan son parte integrante del estado financiero.

ESHELA CONSUELO GARCÍA  
HERNÁNDEZ  
REPRESENTANTE LEGAL

JOSÉ EDUARDO DÁVALOS  
FERRER  
CONTADOR GENERAL

De esta manera nos queda aún más clara la forma y estructura de los estados financieros; pero para la elaboración de éstos, es necesario llevar una serie de pasos o procedimientos para que la presentación e información en ellos contenida, sea lo más razonablemente posible de acuerdo a la verdad y a la realidad.

Es por eso que a continuación mencionaré algunos de los puntos que debemos tomar en cuenta para la elaboración de los estados financieros.

#### **4.4.4. ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.**

Como sabemos la presentación de los Estados Financieros es de vital importancia para cualquier Contador y por lo tanto para cualquier empresa, debido a que en ella se muestra el trabajo realizado por éste, es decir, todos los movimientos que se desarrollan en las oficinas de las

entidades, en los despachos, se ve plasmada en los estados financieros cualquiera que este sea.

Es por eso que la información con la que se realizan los estados financiera debe ser confiable y veraz para que por lógica la información presentada en los estado financiero sea útil y tenga credibilidad y pueda cumplir cabalmente con su función que es la de informar de la situación financiera que guarda la empresa a determinada fecha.

Por lo anterior es importante hacer mención de que hay puntos importantes que debemos tomar en cuenta para la correcta presentación de los estados financieros, y en este caso del Estado de Resultados como son:

### **UTILIDAD:**

Que como característica básica es la de adecuarse al propósito del usuario, es decir, como sabemos la contabilidad fue creada para satisfacer las necesidades de información y es bien sabido que un satisfactor es útil solo

cuando satisface necesidades.

Ahora bien, esta utilidad para que se cumpla cabalmente se compone de su contenido informativo el cual se basa en:

- **Significación:** Es decir, la capacidad de mostrar mediante palabras (conceptos) y cantidades (cifras), la entidad y su evolución, su estado presente y en diferentes puntos del tiempo, sus resultados de operación y demás datos pertinentes y necesarios.

### **ESCOGAHER, S.A. DE C.V.**

**BALANCE GENERAL DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997.**

---

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
BANCOS	\$ 12,180.00	PROVEEDORES	\$ 8,795.00
CLIENTES	15,300.00	ACREEDORES	2,100.00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b><u>27,480.00</u></b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>10,895.00</b>
		<b>CAPITAL</b>	
		CAPITAL SOCIAL	6,585.00
		UTILIDAD DEL EJ.	10,000.00
		<b>TOTAL DE CAPITAL</b>	<b>16,585.00</b>

TOTAL PASIVO +  
CAPITAL 27,480.00

ESHELA CONSUELO GARCÍA  
HERNÁNDEZ  
REPRESENTANTE LEGAL

JOSÉ EDUARDO DÁVALOS  
FERRER  
CONTADOR GENERAL

---

- **Relevancia:** La cual consiste en seleccionar los elementos de la misma que permitan al usuario captar el mensaje y operar con base en ella para lograr sus fines particulares.

---

<b>CAPITAL</b>	
CAPITAL SOCIAL	6,585.00
UTILIDAD DEL EJ.	10,000.00
<b>TOTAL DE CAPITAL</b>	<b>16,585.00</b>

---

- **Veracidad:** De la información lo cual es una cualidad esencial de la información financiera, ya que en caso de no contemplarla, se desvirtúa completamente la representación de la información, esto implica el hecho de presentar eventos, transacciones y operaciones reales,

correctamente valuadas y presentadas a la luz de las herramientas de medición aceptadas como válidas por el sistema.



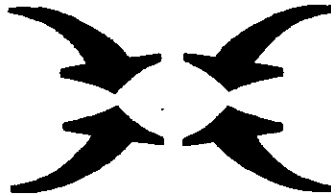
- **Comparabilidad:** Es importante que la información pueda ser comparada en los diferentes puntos del tiempo para poder ver los cambios habidos en la misma para saber en caso de haber problemas tratar de solucionarlos.

	1996	1997
BANCOS	\$ 12,100.00	\$ 12,180.00
CUENTAS POR PAGAR	11,150.00	15,300.00
CUENTAS POR PAGAR	8,500.00	10,120.00

## **CONFIABILIDAD.**

Es decir, es la característica de la información contable por la cual el usuario la acepta y utiliza para tomar decisiones basándose en ella, la cual se compone de:

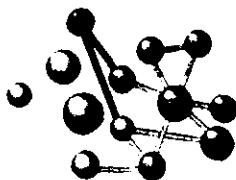
- **Estabilidad:** La cual implica que en la formulación de estados financieros se hayan empleado las mismas reglas, los mismos principios y usos generales del sistema, es decir, que los sistemas no hayan cambiado con el tiempo y como consecuencia, la información presentada pueda ser válidamente comparable.



- **Objetividad:** Requiere que las reglas y principios del sistema contable no sean deliberadamente distorsionadas y que como resultado de esta objetividad, los estados



financieros muestren razonablemente la realidad, de conformidad con las reglas en que se basó.



- Verificabilidad, significa que el sistema de operación pueda ser modificado por otras personas, aplicando pruebas para comprobar la información producida.



#### **4.4.5. IMPORTANCIA.**

Ya quedaron establecidos los procedimientos y principios contables que debemos tomar en cuenta para la

elaboración de los estados financieros, pero también creo conveniente el mencionar la importancia de la elaboración de tales documentos.

Hemos mencionado la definición de los estados financieros, la forma de elaborarlos, las partes que lo integran y otros aspectos, pero para qué nos sirve tal información; porqué es tan importante su elaboración; para quién es útil; en fin, a continuación, expondré brevemente la importancia que reviste la realización de la información financiera por medio de los “Estados Financieros”.

En el punto anterior se mencionaron los principales aspectos que debemos tomar en cuenta para que la información presentada en los estados financieros sea la correcta, verdadera y lo más razonablemente posible, para que los datos asentados en ellos, reflejen fielmente la situación financiera y administrativa que guardan las empresas.

Precisamente, al hablar de que los estados financieros deben contener la información lo más acertadamente posible a la realidad, es porque los datos ahí asentados son de gran importancia e interés tanto para accionistas, proveedores, clientes, acreedores diversos, público en general, gobierno, entre otros; lo que hace que dichos estados financieros se lleven a cabo por medio de procedimientos como los que ya se mencionaron anteriormente. Por lo que la información es utilizada según la clase de usuario de que se trate, como lo veremos a continuación:

- El dueño del negocio o los administradores, necesitan conocer periódicamente el desarrollo que ha tenido su empresa, así como la situación financiera de la misma.



- Por lo que respecta a los inversionistas, la información financiera que se pone a su alcance les permite formarse un juicio acerca de la solidez económica de la empresa, así como de su radio de acción en el mercado; lo que les permite determinar la cuantía de sus futuras inversiones, o bien para abstenerse de formar parte de la empresa, total o parcialmente.



- La información resulta de gran utilidad para los proveedores y acreedores que han concedido créditos al negocio, o bien si éstos les han sido solicitados; puede ser cuando ya tienen créditos concedidos, si les conviene conocer la seguridad de los mismos y, en caso necesario, ampliar su monto y cuando les son solicitados los créditos les interesa sobremanera conocer con

seguridad la solvencia de la empresa, para determinar hasta qué cantidad pueden conceder y bajo qué condiciones. Están atentos en vigilar la capacidad de la empresa para pagar sus deudas.



- Es innegable que el Estado se interesa en la contabilidad de los negocios, ya sea por los impuestos que éstos deban contribuir en su calidad de contribuyentes, o bien como proveedores del propio Estado, según el ramo al cual se dediquen. El gobierno a través de los requisitos contables, puede percatarse de si la empresa está cumpliendo o no con las disposiciones fiscales, de trabajo, reglamentos, entre otros.



- Los trabajadores tienen especial interés en la información acerca de la empresa a la cual sirven, para saber si pueden contar con un trabajo más o menos estable, conocer los planes de jubilación, y sobre todo su participación en las utilidades. Los sindicatos, generalmente, basan sus peticiones en el conocimiento que tienen de la información que arroja el Balance y el Estado de Resultados de las compañías, pues cuando plantean aumentos de salarios consultan los costos y utilidades lo que permite mostrar que sus peticiones son razonables.



La contabilidad presenta también una función de gran utilidad para la empresa, pues sirve de guía para actividades futuras, facilitando las bases para planes financieros, llamados también presupuestos (de los que hablaré en el capítulo ocho).

Los datos numéricos que contienen los informes sirven, en buena parte, para la toma de decisiones; pero esto no significa que los gerentes se basen, exclusivamente, en las cifras, sino que hacen uso de otros recursos que vengán a dar más seguridad y efectividad a la decisión que piensen tomar.

# **CAPÍTULO 5.**

## **EVALUACIÓN DE RESULTADOS**



**5.1. PLANEACIÓN.**

**5.2. PRESUPUESTOS.**

**5.3. COSTO ESTÁNDAR.**

**5.4. ANÁLISIS DE LAS DESVIACIONES.**

**5.5. DEFINICIÓN DE COSTOS.**



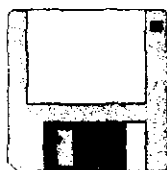
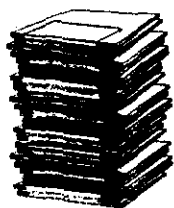
El simple título del presente capítulo, nos da una clara idea de lo que abarca el tema en cuestión, puesto que como su nombre lo indica trata justamente de determinar si las actividades llevadas a cabo en el transcurso de un período determinado dentro de una empresa cumplió con los objetivos establecidos al inicio de dicho período; y precisamente para lograr lo mencionado anteriormente, es que a continuación se trata de explicar más ampliamente el tema denominado "Evaluación de Resultados".

En un principio, creo conveniente hacer mención, que la instalación de sistemas de información cae propiamente dentro de la función de organización. La especificación de actividades con las responsabilidades consiguientes debe incluir procedimientos de información adecuados, que logren destacar los puntos claves que provean indicaciones de lo que está sucediendo y que sean susceptibles de comparación con las normas previamente establecidas.

Un sistema de información en una empresa implica un estudio cuidadoso y detallado de toda una serie de elementos que incluyan, entre otros factores, los siguientes:

- Sistemas de contabilidad;
- Presupuestos;
- Estadísticas;

Entre otro conjunto de ordenaciones pertinentes según las características y necesidades de la institución, además de la ayuda de aparatos mecánicos o electrónicos que coadyuven a que la información proporcionada sea correcta, oportuna y fácil de discernir.



Al tener claramente visualizado lo que queremos dar a entender respecto al control que debe de existir dentro de una Organización en cuanto a los sistemas de información que deben existir, es importante que posteriormente se lleven a cabo una serie de análisis con relación a ver si los objetivos a los que se pensó llegar, se realizaron eficazmente por medio del sistema implantado, y de no ser así, saber donde están las variaciones y poder solucionar los problemas encontrados.

Una forma de medir los resultados, es por medio de la comparación de los objetivos planteados y los resultados obtenidos; esta comparación implica determinar las diferencias más importantes que surgen entre las normas y los resultados reales, así como evaluar las causas que originaron dichas diferencias.

Este trabajo debe llevarse a cabo periódicamente en todos los niveles de la organización y en cada una de las actividades principales.

Un sistema adecuado de comunicación que incluya información oportuna y veraz, además de bases de comparación debidamente estudiadas, facilitará enormemente a evaluar las causas de las diferencias encontradas.

En ocasiones, los informes debidamente analizados proporcionarán las explicaciones requeridas; sin embargo, en varias situaciones será necesario ampliar dichas explicaciones acudiendo a informes adicionales de los responsables de determinada área; así como también la determinación de los motivos que originaron las diferencias entre las normas fijadas y los resultados reales son responsabilidad de la dirección en sus distintos niveles, de igual manera la acción correctiva les corresponde.



Muchas de las veces, suele bastar un cambio o una simple aclaración de las instrucciones; otras condiciones ameritarán cambios de trascendencia en la organización e inclusive una evaluación cuidadosa de las actividades llevadas a cabo por un jefe, sobre todo en el caso de que las desviaciones persistan.

Problemas de muy distinta naturaleza podrían presentarse, incluso cuestiones emocionales que provocaran fallas en la actuación personal. En cualquier caso debe insistirse en la comprensión y aceptación de las metas establecidas.

Así mismo, debe tenerse en cuenta que es mejor eliminar la causa de una deficiencia que corregir el efecto. Obtener ayuda y cooperación y actitudes favorables hacia el control, viéndolo no como una medida correctiva sino, por el contrario, como un auxiliar valioso hacia la consecución de objetivos, tanto personales como de la empresa, será una labor de convencimiento de los dirigentes hacia los

subordinados, con el fin de alcanzar un alto grado de eficiencia en la administración.



De esta manera nos podemos dar cuenta de que antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar la entidad económica, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que ésta funcione eficazmente. Todo lo anteriormente señalado sólo se puede lograr a través de la *planeación*.

## **5.1. PLANEACIÓN.**

Carecer de los fundamentos antes mencionados implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de

recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada; así pues, planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro.

### **5.5.1. DEFINICIÓN.**

*“Es justamente el tener una idea clara de lo que se pretende lograr en un momento determinado; y tomar en cuenta los recursos con los que se cuenta para lograrlo; así como hacer un balance de los factores (ya sean a favor o en contra) que influyen en la realización del objetivo deseado, para que de esta manera se pueda llegar a la meta esperada de la mejor manera posible”<sup>(1)</sup>*

---

1) García Hernández Eshela Consuelo. Autora del presente texto. México, 1998.

Es decir, la planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad.

### **5.5.2. IMPORTANCIA.**

Es importante la planeación de lo que se quiere lograr, entre otras cosas, debido a que:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos;
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro;
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito;



- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr y mejorar las cosas;
- Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades;
- Las decisiones se basan en hechos y no en simples suposiciones;
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo, suministra las bases a través de las cuales operará la empresa;
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control;
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales, y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo; y
- La moral se eleva sustancialmente, al conocer todos los miembros de la empresa hacia dónde se dirigen sus esfuerzos.

Y precisamente para que la planeación se pueda llevar a cabo, es necesario realizarla por etapas para que su funcionamiento sea correcto y eficaz; y una de esas etapas es justamente el *Presupuesto*, el cual es el elemento principal del presente capítulo.

## **5.2. PRESUPUESTO.**

Como ya se mencionó anteriormente, la visión ordenada y razonada de los objetivos a los cuales se pretende llegar, es una de las bases principales a las que se debe recurrir, para lograr las metas deseadas.

Luego entonces, por medio del presupuesto se pretende llegar a la determinación de los principales ingresos y egresos que vaya a tener la entidad económica, para que en base a ellos pueda establecerse un control en los costos y gastos (que es una de las principales metas a las que se pretende llegar al establecer el sistema que nos permita obtener un control contable-administrativo en base a la

*Contabilidad por Áreas de Responsabilidad)* y establecer las funciones que mejor considere y preveer para el futuro sus actividades para que se puedan lograr más fácilmente los objetivos deseados.

### **5.2.1 DEFINICIÓN.**

Así pues, podemos definir a los presupuestos como:

*“Son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; refiriéndose básicamente al flujo de dinero dentro de la organización; implica una estimación del capital, de los costos, de los ingresos y de las unidades o productos, requeridos para lograr los objetivos” (2)*

---

2) Münch Galindo, Lourdes y García Martínez José. *Fundamentos de Administración*. 2ª. Ed. México. Editorial Trillas, 1992.

Los presupuestos son un elemento indispensable en la planeación, ya que a través de ellos se proyectan, en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos; sus principales finalidades consisten en determinar la mejor manera de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlan las actividades de la organización en términos financieros.



El establecimiento de un plan presupuestal complementa el sistema de contabilidad por responsabilidades, fijando las bases para hacer las comparaciones entre los gastos realmente incurridos y los costos presupuestos para cada área; además, cada jefe de departamento, tendrá mayor interés en vigilar sus propios

gastos en los cuales ha intervenido directamente en su predeterminación.

Así como también, se mencionó que una de las características de la contabilidad por responsabilidades es precisamente la de comparar los costos reales contra los presupuestos para obtener mejores resultados.

### **5.2.2. ESTABLECIMIENTO DE PRESUPUESTOS.**

Es importante mencionar que para el establecimiento de presupuestos por áreas de responsabilidad se pueden elaborar tantos presupuestos como sean necesarios, tomando en cuenta el número de áreas en las que este dividida la entidad; puesto que precisamente se dividen las actividades de las empresas en secciones para poder obtener mejores resultados, por lo que de la misma forma podemos elaborar presupuestos por cada departamento para que los resultados planeados y esperados sean los mejores, aunque dentro de las

organizaciones podemos distinguir las siguientes etapas en la elaboración o preparación para los presupuestos:

- a) Precisión de objetivos y políticas;
- b) Medios por los que se pretende llegar a tales objetivos;
- c) Presupuesto de ingresos;
- d) Presupuesto de ventas;
- e) Presupuesto de gastos;
- f) Negociación de los presupuestos.

Pero sin duda alguna, la principal herramienta para el establecimiento de los presupuestos es justamente, el tener bien definidos los objetivos a los que se pretenden llegar en base a propuestas bien razonadas y fundamentadas, es decir, que los propósitos planteados estén hechos de acuerdo a las

posibilidades de cada unidad económica ya que si nos damos a la tarea de hacer presupuestos sin medir antes los recursos con los que cuentan las empresas, difícilmente podremos obtener buenos resultados por medio de esta técnica; además de que también el establecimiento de políticas es fundamental para la realización de los múlticitados presupuestos.

### **5.2.3. CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.**

Los presupuestos, tienen infinidad de características, las cuales hacen que se les clasifique por lo regular de acuerdo a cada grupo de características por lo que nos encontramos con:

- De acuerdo al nivel jerárquico para el que se determinen:

#### **1. ESTRATÉGICOS O COMPARATIVOS:**

Cuando se establece en él más alto nivel jerárquico de la empresa y determinan la asignación de recursos de toda la

organización, es decir, va del nivel más alto accionistas o administradores a subordinados. (Presupuesto de resultados)

## 2. TÁCTICOS O DEPARTAMENTALES:

Aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividad de la empresa. Este tipo de presupuestos son los que de alguna manera ya se habían mencionado en el punto relacionado al establecimiento de presupuestos. (Presupuesto de Gastos)

## 3. OPERATIVOS:

Se calculan para secciones de los departamentos. (Presupuesto de sección de mantenimiento).

- De acuerdo a la forma en que se calculen:

### 1. FIJOS O RÍGIDOS:

Cuando se estiman las diferentes operaciones con base en metas definidas de operación; es decir, se supone un nivel



fijo de ventas o un volumen fijo de producción. Sin embargo, para la mayoría de las organizaciones el volumen no es conocido, además de que varios costos varían con el volumen.

## 2. PRESUPUESTOS FLEXIBLES.

En éstos se hacen cálculos a distintos niveles de operación, lo que permite conocer los resultados en diversas situaciones sin necesidad de hacer cálculos sobre la marcha.

## 3. POR PROGRAMA:

Los presupuestos por programa asignan fondos a los grupos de actividades necesarias para alcanzar un objetivo específico; es decir, se hacen para que la distribución de los recursos se dirijan a las actividades que reditúan mayores beneficios.

La elaboración de los presupuestos se hace a partir de los objetivos generales establecidos por la dirección; se calculan aquéllos de acuerdo con los pronósticos y datos numéricos de ejercicios anteriores. En su determinación participan los responsables de cada área o departamento.

#### **5.2.4. IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS.**

La elaboración de presupuestos proporciona a las empresas que los realizan, infinidad de beneficios y satisfacciones, entre los cuales destacan:

- Convierte los aspectos de la ejecución de los planes, en unidades de medida comparables;
- Mide el desempeño de las unidades organizativas y provee unas metas comparables en cada uno de los departamentos y secciones, en forma conjunta;
- Sirve como patrón de ejecución en obras monetarias;

- Es un medio de control que permite controlar operaciones;
- Determina el límite y alcance de las erogaciones;
- Establece una base para la acción correcta, ya que las desviaciones son fácilmente identificables;
- Estipula, por centros de responsabilidad, quiénes son responsables de su uso y aplicación;
- Presenta por anticipado los gastos en que incurrirán las actividades;

Reduce al mínimo los costos, evitando compras innecesarias, despilfarros en materiales, tiempo, etc.

### **5.2.5. VENTAJAS DE LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS.**

La elaboración de presupuestos, llevada a cabo correctamente, es una tarea ardua y a la que hay que dedicar

tiempo. Sobra decir que un análisis concienzudo de lo que se espera ocurra en el futuro requiere numerosos supuestos, un elevado grado de incertidumbre y, con frecuencia, la no menos importante participación de los empleados.

Los presupuestos permiten formalizar la planificación, sirve como base para la evaluación del desempeño y facilitan la comunicación y la coordinación de una entidad.

A fin de describir las ventajas relativas a los presupuestos, supongamos la construcción de una casa sin planos. Podría ocurrir que una vez enyesadas las paredes se advirtiera que no se instalaron enchufes, o que se instalen los cimientos y después se descubra que invadieron el predio ajeno. De hecho, el proceso de construcción sería caótico, en el mejor de los casos.



La puesta en práctica de un presupuesto permite que la compañía identifiquen posibles problemas antes de que surjan estos últimos. Es de tal suerte que se disminuyen las distracciones en el curso de las operaciones, ya que la previsión con frecuencia permite tomar medidas correctivas con antelación. El resultado final de la planificación es que las actividades de la entidad se encuentran bien ordenadas y la empresa avanza a grandes pasos hacia el logro de su éxito y su bienestar financiero.

### **5.3. COSTO ESTÁNDAR.**

Los *costos estándar* forman parte del grupo de costos denominados predeterminados; es decir, dentro del grupo de costos llevados a la práctica para saber con anticipación algún costo; existen dos subdivisiones, las cuales son conocidos como:

*costo estándar;*

*costo estimado.*

Estos costos son llevados a cabo con el afán de conocer el costo de algún producto antes de que éste se realice, se calculan de manera diferente, pero los dos siguen el mismo fin.

•**Costo estándar.** Es el cálculo del costo de un producto por medio de técnicas precisas y sofisticadas.

•**Costos estimados.** Es el cálculo del costo de un producto por medio de la simple intuición, o por medio de conocimientos innatos, por simple comparación con algún producto de similares características, etc.

Para el presente trabajo los costos que nos interesan son los primeros, los estándar, debido a que estos son de uso muy amplio en las empresas como medida de la *efectividad*, que se refiere al hecho de lograr o no un objetivo específico, y la *eficiencia*, que se vincula con la cantidad de recursos empleados para dicho logro.

Los estándares utilizados por las empresas son normas de lo que podría ocurrir en condiciones de operación razonablemente eficientes. Usualmente se los expresa con base en la unidad de producto, y en condiciones normales corresponden a la cantidad y el costo estimados de los insumos que se utilizarán en la producción de un bien o servicio.

La fijación de estándares es un proceso complejo que requiere conocimientos frecuentemente amplios de costos y otras áreas de estudio. Por lo general se necesita llevar a cabo un esfuerzo conjunto en el que participan personas de muchas áreas de la organización.

De lo anteriormente expuesto, la importancia de que dentro de las diferentes áreas de la empresa exista una comunicación real, para que al momento de hacer cualquier tipo de presupuesto (estándares) éstos sean lo más reales posible.

## 5.4. ANÁLISIS DE LAS DESVIACIONES.

Los costos estándar aportan información que resulta útil para los administradores en el control de las actividades de la empresa. Gran parte de estos gastos se presentan en la forma de *variaciones*, o *desviaciones* respecto de los estándares.

Se comparan los costos reales con los estándar a fin de establecer si las operaciones tuvieron lugar conforme a lo planeado o hubo desviaciones significativas al respecto. Ello altera a los administradores respecto de tales desviaciones, de modo que se puedan poner en práctica medidas correctivas.

Los administradores, al centrar su atención en las variaciones, evitan dedicar horas innumerables a la revisión de lo que sí marcha bien, y en vez de ello centran sus esfuerzos en las áreas problemáticas, que requieren atención.



En términos generales podemos decir, que a medida que pasa el tiempo se va acumulando la información obtenida por medio de la captación, clasificación, registro, cálculo y síntesis de las operaciones realizadas en las empresas; permitiendo comparar la información de un período con otro, de donde resultan variaciones o diferencias que no son sino verdaderas llamadas de atención sujetas a estudio, lo que originó el principio de una fase en el control, para alcanzar posteriormente altitudes insospechadas, mediante técnicas más avanzadas en este campo, como el parangón y el análisis de cifras históricas con predeterminadas, no sin antes haber pasado por un control presupuestal.

El cálculo de las variaciones a partir de los costos estándar es un paso importante para el control efectivo de los costos; se requiere la investigación de las variaciones y la toma de medidas correctivas para completar dicho proceso.

Los investigadores de las variaciones deben analizar los estándares a fin de determinar si son o no correctos y actualizados.

Se deben revisar los estándares en forma periódica, por lo menos una vez al año, y actualizarlos si es necesario. Tales revisiones son necesarias por virtud de los cambios relativamente permanentes en los precios y en las condiciones ambientales. Ejemplo de lo anteriormente expuesto son entre otros:

- La negociación de un nuevo contrato laboral;
- Los incrementos o las disminuciones permanentes en precios por parte de los proveedores;
- Las modificaciones en los procesos de producción;
- La renovación o el reordenamiento de la planta; y

- Los cambios en el control de calidad y diseño del producto.

Por lo anteriormente escrito, es evidente la importancia tiene el contar con un departamento dentro de la empresa dedicado a la elaboración de presupuestos, debido a que nos proporciona una mayor confiabilidad en cuanto a los gastos y costos que se realicen en la empresa.

Para el estudio de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, el análisis de la clasificación de los costos en controlables, no controlables, fijos, variables, simifijos, semivariables, directos e indirectos, entre otros, es una parte significativa, que sin duda alguna debemos tener en cuenta.

Ya que como se mencionó anteriormente, el elemento de mayor importancia dentro de este sistema es precisamente el COSTO; por lo que a continuación se hace un estudio analítico de este elemento.

Por un lado ya se mencionó que la Contabilidad:

*“Es el registro, control e información de las operaciones realizadas, es decir, la obtención de información financiera”.(1)*

Luego entonces, podemos decir, de una manera más precisa que la Contabilidad:

---

1) Niño Álvarez Raúl y Montoya Pérez José de Jesús. Contabilidad Intermedia. 7ª. Ed. México. Editorial Trillas, 1996.

*“Es una técnica que realiza la sistematización, valuación, procesamiento, y evaluación de la información financiera”.*(2)

Como podemos ver en la expresión anterior, está incluida la palabra procesamiento, la cual incluye términos como la: captación, clasificación, registro, cálculo y síntesis, que por algún tiempo fueron en su conjunto el concepto de la “Contabilidad”, lo cual si vemos, en la actualidad es solo un elemento de lo que se considera como contabilidad, lo que nos hace ver que la práctica contable ha evolucionado de acuerdo al avance de la Contaduría; por lo que podemos mencionar que:

Contaduría:

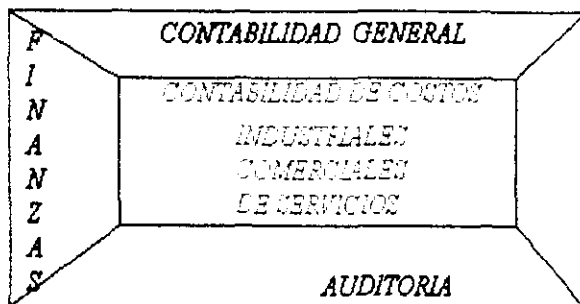
*“Es la disciplina social, de carácter científico, que logra, obtiene, aplica y controla (CONTABILIDAD); verifica (AUDITORÍA); información financiera (FINANZAS); respecto a transacciones de este tipo, realizadas por las entidades, fundamentada en teoría específica y a través de un proceso”.* (3)

---

2) y 3) Del Río González, Cristóbal. *Costos I*. 5ª. Ed. México. Editorial Ecasa, 1996.



Así es como, en esa evolución, se ha pensado hoy en día, que dentro de la Contabilidad, cuando sólo se hace referencia a los aspectos comunes de procedimientos, sistematización, informes, y evaluación, se le conoce con el nombre de Contabilidad General, pero cuando se especifica la serie de esfuerzos y recursos para obtener algo, también de procedimientos, sistematización, informes, etc., entonces se conoce como Contabilidad de Costos, es decir que ambas ramas se enmarcan en un todo, o sea la Contabilidad, y que está dentro de un espacio universal, es decir, "La Contaduría".



Ya entendiendo claramente el campo en el que se desarrolla la Contabilidad de Costos entonces si podemos partir al análisis de los costos en particular.

## **5.5. DEFINICIÓN DE COSTO.**

Primeramente es importante tener una idea clara de lo que la palabra costos quiere decir, ya que si la analizamos ésta puede tener diferentes acepciones, además de que en variadas ocasiones el término es confundido con el de gasto, por lo que es necesario dejar bien definidos estos dos conceptos para evitar errores al momento de clasificarlos.

Por un lado, puede significar:

*“La suma de esfuerzos que se han invertido para producir algo; ya sean bienes monetarios, mano de obra de los empleados, horas-hombre; o bien en términos llanos: tiempo, dinero y esfuerzo, entre otros aspectos”.* (6)

Y por el otro, puede ser:

*“Lo que se clasifica o se desplaza en lugar de la cosa elegida, es decir, lo que se sacrifica o se renuncia con el fin de obtener la cosa deseada”.*(7)

Para efectos del presente trabajo, el término adecuado es el primero de ellos, ya que se refiere a la suma de esfuerzo para producir algo, y en este caso lo que se realiza en una Organización (principalmente industrial) es la producción de infinidad de artículos dependiendo del giro al que ésta se dedique.

---

6) y 7) Del Río González, Cristóbal. Costos I. 5ª. Ed. México. Editorial Ecasa, 1996.



*“Así pues, la Contabilidad de Costos se ocupa de la clasificación, acumulación, control y asignación de costos; es decir, el contador de costos clasifica éstos de acuerdo a patrones de comportamiento, actividades y procesos con los cuales se relacionan productos a los que corresponden y otras categorías dependiendo del tipo de medición que se desea”.<sup>(8)</sup>*

Los costos, pueden acumularse, por cuentas, trabajos, procesos, productos u otros segmentos del negocio.

Teniendo esta información, el contador de costos calcula, informa y analiza el costo para realizar diferentes funciones como la operación de un proceso, la fabricación de un producto y la realización de proyectos especiales.

---

8) Niño Álvarez Raúl y Montoya Pérez José de Jesús. Contabilidad Intermedia. 7ª. Ed. México. Editorial Trillas, 1996.

Por otro lado el gastos, es un desembolso no recuperable; es decir, es la inversión que se efectúa, ya sea en forma directa o indirecta, necesariamente, para la consecución de un bien tangible.

Ahora bien, de acuerdo a lo asentado podemos deducir que el Costo es un conjunto de gastos (el todo) y por consiguiente el Gasto es una parte del costo.

### **5.5.1. COSTOS Y CENTROS DE RESPONSABILIDAD.**

Como quedo estipulado en capítulos anteriores, para una correcta organización contable y un control interno basado en la Contabilidad por Responsabilidades se recomienda dividir a la empresa en secciones perfectamente delimitadas en sus funciones para que cada una de ellas pueda cumplir con sus funciones respectivas.

Al respecto, nos encontramos que a estas unidades organizacionales lo que les interesa principalmente es la

eficiencia de las operaciones y los costos en los que se incurre, comparados con los costos estándar o presupuestos.

Y una de las formas de asignar los costos a los centros de responsabilidad, es hacer una lista detallada de todos los conceptos de costos de la empresa, asignándoles a la diversas cuentas el número del nivel al que pertenecen.

Las ventajas que nos proporciona el llevar un control como el mencionado anteriormente es el de:

- Identificar en cada uno de los gastos en que se incurra al centro de responsabilidad que lo originó;
- Evitar la duplicación de responsabilidades de los centros, hasta donde esto sea posible;
- Identificar los costos con las actividades que los originaron;

- Relacionar los costos con los ingresos por centro;
- Verificar con las personas sus responsabilidades.



Entre otras de las funciones de los centros de costos, está la de preparar informes que coadyuven a la administración para establecer planes y seleccionar entre ellos, los curso de acción por los que pueda optarse.

El control de costos es una rama importante de la contabilidad de costos; se caracteriza por la correcta observancia de:

- Delineación de centros de responsabilidad.  
Ya que un centro de costos, representa una actividad relativamente homogénea para la cual existe una clara

definición de autoridad; las diferencia entre las operaciones que se realizan en la organización y la responsabilidad de las personas que la realizan, destruye la esencia misma del control de costos; es decir, los esfuerzos para realizar el control de costos puede fracasar si los individuos que tienen a su cargo responsabilidades se encuentran impedidos para delegarlas.

- El control de costos supone la existencia de criterios razonables para medir la participación. Las condiciones de costos deberían alcanzarse en condiciones de operación normales y eficientes.
- Determinación de costos controlables; en función de que no todos los costos son controlables; los que lo son se controlan en diferentes niveles de la administración, por lo tanto, solo los costos que son controlables directamente por un individuo deben considerarse en la evaluación de su responsabilidad.

## **5.5.2. CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS.**

Los costos son muy variados, hay infinidad de ellos, se les puede clasificar de acuerdo con el enfoque que se les dé, es por eso importante, tener una clasificación e información de cada uno de ellos para poder saber al momento de incurrir en ellos, de que tipo de costo se refiere y poder registrarlos como es debido y así poder tener un control todavía más estricto de éstos.

### **DE ACUERDO EN LA FUNCIÓN EN LA QUE INCURREN:**

**Costos de Producción:** Los cuales se generan al momento de transformar la materia prima en productos terminados (materia prima, mano de obra y gastos de fabricación).

**Costos de Distribución:** Se incurren en el área que se encarga de llevar el producto desde la empresa hasta el último consumidor.

**Costos de Administración:** Se originan en el área administrativa, como sueldos, teléfono, oficinas generales, papelería, etc.

**DE ACUERDO CON SU IDENTIFICACIÓN CON UNA ACTIVIDAD, DEPARTAMENTO O PRODUCTO:**

**Costo Directo:** Se identifica plenamente con una actividad, departamento o producto.

**Costo Indirecto:** Este no puede identificarse con una actividad específica.

**DE ACUERDO CON EL TIEMPO EN QUE FUERON CALCULADOS:**

**Costos Históricos:** Incurren en un determinado periodo.

**Costos Predeterminados:** Se estiman con bases estadísticas y se utilizan para elaborar presupuestos.

**DE ACUERDO CON EL TIEMPO EN QUE SE CARGAN O QUE SE ENFRENTAN CONTRA LOS INGRESOS:**

**Costos del Periodo:** Se identifican con los intervalos de tiempo, y no con los productos o servicios.

**Costos del producto:** Se llevan contra los ingresos únicamente cuando han contribuido a generarlos en forma directa.

**DE ACUERDO CON LA AUTORIDAD SOBRE LA INCURRENCIA DEL COSTO:**

**Costos Controlables:** Son aquellos sobre los cuales una persona, a determinado nivel, tiene autoridad para realizarlos o no.

**Costos No Controlables:** En algunas ocasiones no se tiene autoridad sobre los costos en que se incurren.



## **DE ACUERDO CON SU COMPORTAMIENTO:**

**Costos Variables:** Cuando cambian o fluctúan en relación directa a una actividad o volumen dado; dicha actividad puede ser referida a producción o venta.

**Costos Fijos:** Permanecen constantes dentro de un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen de producción.

**Costos Semi-variables y Semi-fijos:** Están integrados por una parte fija y una variable.

## **DE ACUERDO CON LA IMPORTANCIA CON LA TOMA DE DECISIONES:**

**Costos Relevantes:** Se modifican o cambian de acuerdo con la opción que se adopte; también se les conoce como costos diferenciales.

**Costos Irrelevantes:** Son aquellos que permanecen inmutables sin importar el curso de acción elegido.

## **DE ACUERDO CON EL TIPO DE COSTO INCURRIDO:**

**Costos Desembolsables:** Son aquellos que implicaron una salida de efectivo, por lo cual puede registrarse en la información generada por la contabilidad.

**Costos de Oportunidad:** Es aquel que se origina al tomar una determinada decisión, la cual provoca la renuncia a otro tipo de opción que pudiera ser considerada al llevar a cabo la decisión.

## **DE ACUERDO CON EL CAMBIO ORIGINADO POR UN AUMENTO O DISMINUCIÓN EN LA ACTIVIDAD:**

**Costos Diferenciales:** Son aquellos aumentos o disminuciones en el costo total, o el cambio en cualquier

elemento del costo, generado por alguna variación en las operaciones de la empresa.

**Costos Sumergidos:** Son aquellos que, independientemente del curso de acción que se elija, no se verán alterados, es decir, van a permanecer inmutables ante cualquier cambio.

### **DE ACUERDO CON SU RELACIÓN A UNA DISMINUCIÓN DE ACTIVIDADES:**

**Costos evitables:** Son aquellos plenamente identificables con un producto o un departamento, de tal forma que si se elimina el producto, o el departamento, dichos costos se suprimen.

**Costos inevitables:** Son aquellos que no se suprimen, aunque el departamento o producto sea eliminado de la empresa.

Para los efectos de nuestro trabajo los costos de mayor importancia son los costos fijos, variables y controlables, es decir, de acuerdo a su comportamiento, los cuales se analizan a continuación con más detalle, así como también se tratara de ejemplificar algunos de ellos para hacer el trabajo más entendible y con mayor detalle.

### **5.5.3. COSTOS FIJOS Y VARIABLES.**

#### **COSTOS FIJOS**

Dentro del presente capítulo, se mencionan algunas de las formas en que se clasifican los costos, pero definitivamente, la más importante para el control de éstos, es sin duda, la que se refiere al comportamiento que guardan los costos ante diferentes situaciones; ya sea en relación a la actividad o a la producción.

Y precisamente el método que nos permite verificar el comportamiento de los costos es justamente el que se refiere a “costos fijos” y “costos variables”.

De esta manera, de acuerdo a las condiciones algunos costos pueden llegar a clasificarse en ambos tipos,

además de que existen los costos mixtos, que están compuestos de dos elementos, una parte fija o de estructura, pero como aumentan en relación a los volúmenes de producción también contienen una parte de gasto variable.

Así pues, los costos fijos son los que no se modifican al hacerlo la base de actividad, es decir, los costos fijos son:

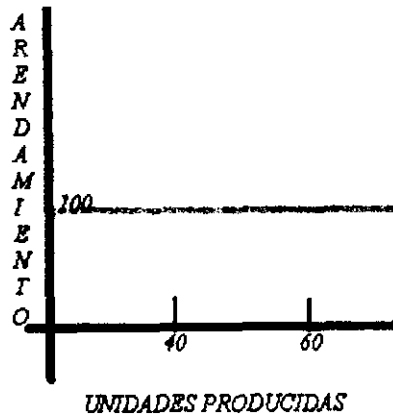
- Los que denotan la capacidad de la fábrica, y son aquéllos que se producen aunque la actividad de planta sea cero;
- De operación, porque no se efectuarían si se detuviera la actividad de la planta.

Una característica de este tipo de costos es que tienden a relacionarse con el transcurso del tiempo, más que con los niveles de actividad.

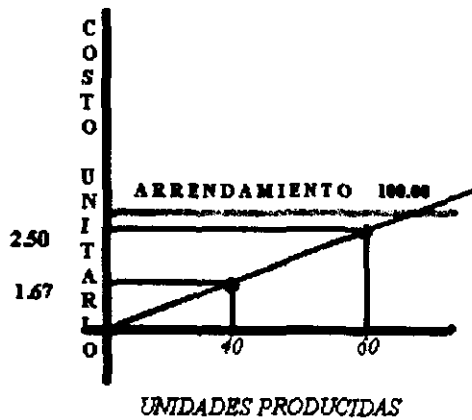
Los renglones de costos que no responden a cambios en el volumen, muestran un patrón especial cuando se consideran sobre la base de unidad de actividad. Como el costo fijo total es el mismo a cualquier nivel de actividad, el dividirlo por una tasa creciente de actividad produce una desviación (curva), la cual es la causante de que la gente espera que a mayor volumen de producción cuesten menos los productos por unidad; esto quiere decir, que al calcular los costos unitarios de los productos varían de acuerdo al volumen de producción.

*Supongamos que la Cía. Escogaher, S.A. de C.V. rentó una maquinaria en \$100,000.00, misma con la que puede producir de 40,000 a 60,000 unidades anuales, según la utilización que se haga de ella. El pago de arrendamiento no se modificará, sin importar cuantas unidades se produzcan; sin embargo, el costo unitario de cada uno de los productos que se logren producir por esa maquinaria si variara*

dependiendo el volumen de producción, por ejemplo:



Si la empresa fabrica sólo 40,000 unidades, el costo del arrendamiento será de \$ 2.50 por unidad, mientras que si la producción se incrementa a 60,000 unidades, el costo disminuirá a \$ 1.67. ( $100,000 / 40,000$  Y  $100,000 / 60,000$  respectivamente).



## COSTOS VARIABLES

Como ya quedo estipulado el costo es la suma de esfuerzos que se han invertido para producir algo; ya sean bienes monetarios, mano de obra de los empleados, horas-hombre; o bien en términos llanos: tiempo, dinero y esfuerzo, entre otros aspectos; pero estos elementos tienden a tener diferente papel o diferente comportamiento dependiendo de la actividad que se este desempeñando o de acuerdo al volumen de producción que se este dando.

Esto quiere decir, que los costos que varían proporcionalmente a las variaciones en los niveles de producción, se conocen como costos variables o directos;



directos porque pueden asignarse directamente a la unidad que se produce. De lo anterior podemos deducir que los costos variables permanecen constantes por unidad, ya que es evidente que mientras más artículos se produzcan más material se requerirá, y que las requisiciones deberán ser en proporción al aumento de la producción, pero el volumen de un costo variable no es exactamente proporcional al volumen de la producción en este caso, ya que algún material puede tener imperfecciones o la puede variar la eficiencia de los trabajadores al utilizar el material.

Un factor decisivo dentro del control de costos es que los costos variables se derivan del volumen y de las decisiones administrativas. Los costos que fluctúan con el volumen resultan difíciles de controlar y, por lo tanto, deben ser vigilados más de cerca que los costos fijos.

Los costos variables son los que varían en proporción directa a la modificación en la base de actividad, trátase de ventas, producción, kilometraje, etc. Los ejemplos más comunes de este tipo de costos son los

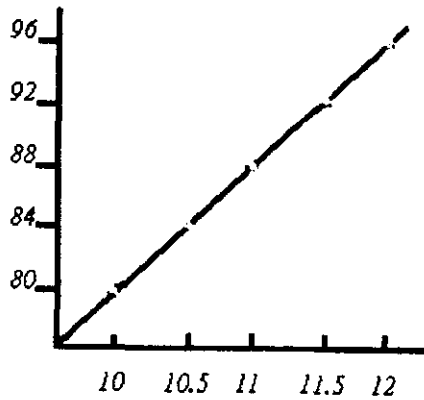
materiales directos, los suministros, las comisiones de venta y los combustibles.

A fin de determinar si un costo presenta o no características variables, es necesario observar su comportamiento en diversas gamas de actividad.

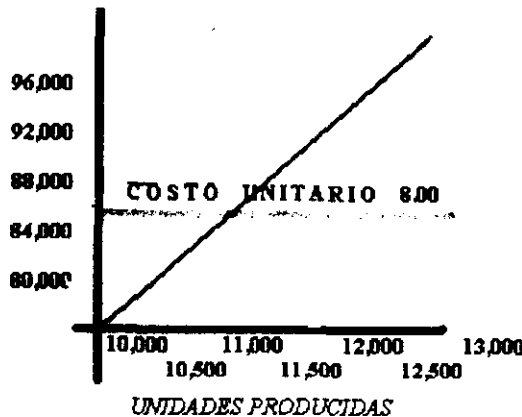
Los costos variables se modifican en proporción directa a los cambios en la base de actividad, por lo que el costo unitario es constante; por ejemplo:

*La Cía. "Escogaher, S.A. de C.V.", produce normalmente 10 000 a 12 000 unidades mensuales de sweters. A partir de los siguientes totales de material, el departamento de contabilidad, calculó un costo unitario de material de \$ 8.00*

<i>PRODUCCIÓN (UNIDADES)</i>	<i>COSTO TOTAL DE MATERIAL</i>	<i>COSTO UNITARIO</i>
<i>10 000</i>	<i>80 000</i>	<i>80 000/10 000 = 8</i>
<i>10 500</i>	<i>84 000</i>	<i>84 000/10 500 = 8</i>
<i>11 000</i>	<i>88 000</i>	<i>88 000/11 000 = 8</i>
<i>11 500</i>	<i>92 000</i>	<i>92 000/11 500 = 8</i>
<i>12 000</i>	<i>96 000</i>	<i>96 000/12 000 = 8</i>



Por medio de la gráfica siguiente nos es fácil darnos cuenta que el costo unitario es el mismo para todos los volúmenes de producción.



Pero lo importante dentro de este tipo de costos es precisamente el saber distinguir entre un costo fijo y un

costo variable para poder llevar un buen control de costos dentro de las organizaciones; lo cual no quiere decir que con solo saber cual es el tipo de costo al que pertenece (fijo o variable) un determinado rubro ya vamos a tener la seguridad de llevar un buen control de costos, ya que este solo es un pequeño trabajo el cual espero que sirva de base para investigaciones y trabajos más a fondo sobre el tema relacionado a costos.

También considero importante hacer mención que dentro de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad los costos de mayor importancia son los que se clasifican de acuerdo con la autoridad sobre la incurrencia del costo, es decir:

- **COSTOS CONTROLABLES:** Que como ya mencionamos anteriormente son aquellos sobre los cuales una persona, a determinado nivel, tiene autoridad para realizarlos o no. Es decir, una característica importante de la Contabilidad por Áreas es el énfasis que se da a la fuente u origen de los costos.

Para contar con un buen control de costos la administración deberá identificar las unidades organizacionales en las cuales se originan los costos. Por lo tanto, los costos directos o identificables con cada uno de los departamentos suelen considerarse importantes para fines de control de costos; este tipo de costos se identifican con las operaciones de un departamento y son asignados a dicho departamento sin necesidad de prorratarlos. Una vez determinados los costos identificables a cada departamento la Contabilidad por Áreas se centra en ellos, puesto que son controlables por el jefe a cargo de dicho departamento.

Con lo anterior nos queda claro que los costos controlables son aquellos que pueden ser regulados o influenciados directamente por el gerente del segmento; los costos controlables por un gerente son aquellos que surgen de sus actos y decisiones. Si los administradores tienen la autoridad para adquirir, utilizar o supervisar el

uso de recursos o servicios específicos, ellos controlan los costos correspondientes.

Ahora bien, los costos que no pueden ser controlados por los gerentes o jefes de una áreas son los no controlables.

- **COSTOS NO CONTROLABLES:** En algunas ocasiones no se tiene autoridad sobre los costos en que se incurren.

De lo anterior nos podemos dar cuenta que la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad se basa en el control de costos de acuerdo a sí son controlables o no, pero considero que hay una semejanza entre los costos fijos y variables y los controlables y no controlables, ya que podemos mencionar que los costos fijos no son controlables, puesto que las personas a cargo de un departamento no pueden influir en ellos para poder modificarlos como pudiera ser en un determinado caso la depreciación de los activos fijos y por el otro lado los

costos variables pueden ser controlados como pueden ser la materia prima.

Pero quiero dejar bien claro que lo escrito en este trabajo no lo es todo, sino por el contrario el tema escogido para la elaboración de esta tesis es un tema muy complejo y extenso del cual solo expongo de una manera somera lo que desde mi punto de vista considero importante para la “Organización Contable” de las empresas. Así pues, espero que este tema sea de interés para cualquier persona que se interese en leer este humilde trabajo y le sirva de base para seguir estudiando los métodos y sistemas que hay para que las empresas en nuestro país puedan contar con una buena Organización.

**CASO**

**PRACTICO**



A lo largo del presente trabajo se ha hecho mención de todos los aspectos que tienen que ver con la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, de alguna manera, ya se tiene una idea teórica de este sistema; pero ahora, desarrollaré un caso práctico para que de esta manera lo mencionado en los capítulos anteriores quede completamente entendido.

Desde mi punto de vista lo primero que debemos ver al momento de implantar el sistema de Contabilidad por Áreas para que pueda funcionar mejor debe contar con un Organigrama debidamente estructurado y definido, de tal manera que se pueda responsabilizar al encargado de un área, o la localización de un nivel de los datos, obtención del presupuesto y la determinación de las diferencias con lo real, para alcanzar, entre otros, uno de los principales objetivos, que es la Organización en general con base en eficiencia.

Una vez que la empresa, ya este organizada por áreas o departamentos completamente definidos y después



1002 02 Santander

1002 03 Bital

**101 CUENTAS POR COBRAR**

**1011 CLIENTES**

**1011 01 Locales**

1011 01 01 José Antonio Cantoran Noriega

1011 01 02 Javier Alatorre Ramírez

1011 01 03 Reyna Rodríguez Alcantar

**1011 02 Foráneos**

1011 02 01 Jorge David Moro Gúzman.

1011 02 02 Andrea García Alemán

1011 02 03 Rocio Cortes Rojas

**1012 DEUDORES DIVERSOS**

1012 01 Angelina Montoya López

1012 02 Virginia Rodríguez Corona

1012 03 Ivonne Miranda Morales

1012 04 Ma. Isabel Cruz Sánchez

**102**

**INVENTARIOS**

1021

Almacén de Productos Terminado

1022

Almacén de Producción en proceso

1023

Almacén de Materia Prima

**201**

**CUENTAS POR PAGAR**

**2011**

**PROVEEDORES**

2011 01

Arturo Sánchez Mondragón

2011 02

Gustavo Aguirre Navarro

2011 03

Pedro Acevedo Romero

2011 04

Jorge López Garduño

2011 05

Benito Rivera Rodríguez

2011 06

José Camacho Mendoza

**202**

**ACREEDORES DIVERSOS**

2022 01

Otilia Ruíz Vázquez

2022 02

Rosa Lina Cruz Ruiz

2022 03

Julio Pérez Vega

**300**

**CAPITAL CONTABLE**

3001 01

Capital

3001 02

Capital Social

3001 03

Utilidad y/o Pérdida de Ej. Anteriores

3001 04

Utilidad del Ejercicio

**400**

**CUENTAS DE RESULTADOS**

**4001**

**DEUDORAS**

4001 01

Costo de producción de los vendido

4001 02

Gastos de Venta

4001 03

Gastos de Administración

4001 04

Gastos de Venta

4001 05

Gastos Financieros

**4002**

**ACREEDORAS**

4002 01

Ventas

4002 02

Ventas Diversas

4002 03

Otros Ingresos

4002 04

Productos Financieros

Ahora bien, después de tener el catálogo de cuentas perfectamente estructurado, debemos contar con su instructivo, el cual nos va a servir para saber cuáles son los movimientos y que papel van a jugar cada una de las cuentas que integran el multicitado catálogo, es decir, sólo por mencionar un ejemplo:

*“La cuenta de producción en proceso, en época de obtención del Balance General su saldo representará el inventario final de producción en proceso, y en el período de costos, será controladora del Costo de Producción”*

*“Dentro de las cuentas por pagar, las partidas a más de un año, deberán de separarse, para efectos de Posición financiera, y clasificarse por su exigibilidad, incluso las subcuentas, como: Impuestos”*

*Dentro del capítulo 3 se hizo mención de que los encargados de cada área deben elaborar un informe que*

*nos permita observar los resultados obtenidos por su trabajo desempeñado, el cual nos va a mostrar si se llego a lo establecido (presupuestado) o si se obtuvieron algunas diferencias y ver que fue lo que las ocasiono, y un ejemplo de tal informe es el siguiente:*

ESCOGAHER, S.A. DE C.V.									
Informe: Ingreso-Responsabilidad									
Resonsable: Edwin Horacio Solis Andrade									
Cuenta Mayor	Su b Cta	Concepto	Presupuesto			Real			Variación o Desviación
				No	Total	Con-	No	Total	
				Con		Trol.	Co		

Supongamos que la empresa "Escogaher, S.A. de C.V." se dedica a la producción de cemento y decide adoptar el sistema de Contabilidad por Áreas para obtener mayor control de su negocio.

El área de producción esta a cargo de Sr. Arsenio Sánchez, a quien se le hizo un presupuesto para el mes de julio de 1998, del cual al final de dicho mes el Sr. Arsenio deberá elaborar un informe en el que se mostraran los costos de operación con los presupuestados.

Estos reportes habrán de resaltar las diferencias (variaciones), para que se centre la atención en aquellos costos reales que se alejan de los costos presupuestados. Las variaciones con respecto al presupuesto ayudarán a detectar cuáles costos son excesivos, y el importe de la variación habrá de señalar cuáles son las más importantes.

ESCOGAHER, S.A. DE C.V.								
Informe: Ingreso-Responsabilidad								
Resonsable: Edwin Horacio Solis Andrade								
Cuenta Mayor	Su b Cta	Concepto	Presupuesto		Real			Variación o Desviación
			No	Total	Con-	No	Total	
			Con		Trol.	Co		
		Sueldos y salarios		120	120		120	0
		Luz y fuerza	65	65	52	5	57	8
		Rentas	100	100	100		100	0
		Papelaria	50	50	65		65	(15)



## CONCLUSIONES

A lo largo del presente trabajo se desarrollaron punto de trascendencia para el control interno en las empresas y creo también para la administración de los organismos sociales en general.

Dentro del trabajo en cuestión, se abordaron temas de vital importancia; desde los antecedentes más remotos de la práctica contable, la importancia del control de costos dentro de las unidades sociales, el papel que juegan los presupuestos, hasta los elementos mínimos indispensables para el control interno en las empresas.

Desde mi punto de vista creo conveniente hacer mención que las empresas en la actualidad cuentan con graves problemas para hacer frente a sus obligaciones, debido principalmente a la falta de organización y planeación dentro de sus actividades.

Lo mencionado a lo largo del presente trabajo es con la finalidad de poder colaborar de alguna manera a la planeación, coordinación y administración de las actividades dentro de las empresas para tener la suficiente solvencia y liquidez para hacer frente a sus deudas y obligaciones.

Además el trabajo en cuestión se desarrolló con la mejor de las intenciones para que cualquier persona interesada en encontrar métodos y técnicas que les permitan obtener resultados satisfactorios dentro de las organizaciones, por medio del control interno en las sociedades, el multicitado trabajo les sirva de base para investigar más afondo o ahondar más en el tema para así ayudar a al marcha de las entidades económicas, que como ya se mencionó infinidad de veces son una de las principales fuente de ingresos con que cuenta el Estado para hacer frente a sus obligaciones.

*Esthela C. García Hernández .*

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**ADMINISTRACIÓN.** Disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

**ADVERSARIA.** Registro de transacciones de una manera general y desordenada.

**CATÁLOGO DE CUENTAS.** Lista detallada de las cuentas de una compañía y los números de cuenta correspondiente.

**CENTRO DE COSTOS.** Es una unidad de responsabilidad a cuyo administrador sólo se mide los costos en que incurre la unidad operacional, sin considerar el valor monetario de su producción.

**CENTRO DE INGRESOS.** Es el área en la que se concentran toda clase de ingresos ya sea por la venta de bienes o por la prestación de algún servicio.

**CENTRO DE INVERSIÓN.** El jefe de un centro de inversión tiene bajo su cargo la rentabilidad de las operaciones y el uso eficaz de los fondos de capital.

**CENTRO DE RESPONSABILIDAD.** Son unidades administrativas (departamentos dentro de la organización) en los que una persona se hace cargo plenamente de sus resultados;

**CENTRO DE UTILIDAD.** El centro de utilidades es una unidad de responsabilidad cuyo administrador debe rendir cuentas de las utilidades, es decir, los ingresos menos los gastos.

**CODEX O TABULE.** Registro en el que se asentaban todas las transacciones realizadas, de una manera ordenada.

**CONTABILIDAD.** Arte de registrar, clasificar y resumir de manera significativa y en términos monetarios, transacciones que son, en parte al menos, de carácter financiero, así como de interpretar los resultados obtenidos.

**CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA.** Proceso de identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar la información que ayuda a los administradores a cumplir con los objetivos de la organización.

**CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.** Sistema de elaboración de informes basado en la estructura organizativa de una empresa. Es un sistema basado en la división de segmentos de la empresa para la elaboración de actividades para obtener mejores resultados.

**CONTABLE-ADMINISTRATIVO.** Se hace referencia al control que debe existir de manera equitativa tanto para los registros contables como de las actividades administrativas.

**CONTROL.** Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que la ejecución se realice de acuerdo con lo planeado.

**CONTROL ADMINISTRATIVO.** Es un conjunto de medidas establecidas para promover la eficiencia operativa y estimular el acatamiento de las políticas administrativas; por ejemplo, los programas de control de calidad y de capacitación y adiestramiento de los empleados.

**CONTROL FINANCIERO.** Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos departamentos y actividades que la integran.

**CONTROL INTERNO.** Es la debida protección de los bienes de una empresa y que se deriva de su eficiente organización, en los aspectos contables, administrativo y legal.

**COSTEO ESTÁNDAR.** Método para elaborar informes con del costo de un producto con antelación, por medio de estudios analíticos.

**COSTO.** Suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir un bien y que incrementan su valor en inventarios.

**COSTO ESTIMADO.** Es el cálculo del costo de un producto por medio de la simple intuición, o por medio de conocimientos innatos, por simple comparación de un producto de similares características.

**COSTO FIJO.** Es el que se eroga aun cuando no hay producción, es decir, permanece constante ante cualquier acontecimiento dentro de la empresa, por ejemplo, el sueldo de un almacenista.

**COSTO SEMIVARIABLE-SEMIFIJO.** Es aquel que esta integrado de una parte de costo fijo y otra de costo variable, dependiendo el tipo de-costo que lleve en mayor proporción, será semi-fijo o semi-variable.

**COSTO VARIABLE.** Es aquel que se eroga solamente cuando hay producción y aumenta o disminuye en función de ella.

**DESVIACIONES.** Son las diferencias que resultan de comparar al final de alguna actividad o ejercicio, lo presupuestado con lo obtenido, también se le conoce con el nombre de variaciones.

**DIRECCIÓN.** Es coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización; o bien, comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

**DOCUMENTO.** Escrito con que se prueba, acredita o hace constar una cosa.

**EDAD ANTIGUA.** Época comprendida desde el testimonio más antiguo, hasta la caída del Imperio Romano de Occidente.

**EDAD CONTEMPORÁNEA.** Época desde 1789, hasta nuestros días.



**EDAD MEDIA.** Época comprendida de 476, hasta la caída de Constantinopla en poder de los otomanos.

**EDAD MODERNA.** Época desde 1453, hasta la Revolución Francesa.

**EFFECTIVIDAD.** Concepto que se refiere al hecho de que hayan alcanzado o no objetivos o metas específicos.

**EFICAZ.** Virtud, actividad y poder para poder obrar.

**EFICIENCIA.** Concepto que se vincula con el monto de recursos contenidos en el logro de un objetivo.

**EFICIENTE.** Virtud y facultad para lograr un efecto determinado; acción con que se logra este efecto.

**EMPRESA O ENTIDAD.** Puede ser un propietario individual, una sociedad colectiva o anónima o un grupo consolidado legalmente dedicado a realizar cualquier tipo de actividad ya sea con fines lucrativos o no.

**ESCOGAHER.** Dos primeras letras de los nombres y apellidos de la autora del presente trabajo: Esthela Consuelo García Hernández.

**ESTADOS FINANCIEROS.** Son los documentos primordialmente numéricos, elaborados en forma generalmente periódica con base en los datos obtenidos de los registros contables y que reflejan la situación o el resultado financiero ha que se ha llegado en la realización de sus actividades por un periodo o una fecha determinada.

**EVENTOS NO CONTROLABLES.** Son todos aquellos gastos que se realizan en las empresas y que por su naturaleza no pueden ser responsabilizados a una persona en particular, como la depreciación.

**GASTO.** Es un desembolso no recuperable; es decir, es la inversión que se efectúa, ya sea en forma directa o indirecta, necesariamente, para la consecución de un bien tangible.

**GASTO PÚBLICO.** Son todas las erogaciones que realiza el Estado para cumplir con sus funciones como el préstamos de determinados servicios.

**GUIA CONTABILIZADORA.** El cual es un documento en el que se sintetizan los elementos de la organización contable, en relación con el movimiento de valores en todas sus fases.

**INFORME DE DESEMPEÑO.** Informe ideado para que el administrador de un centro de responsabilidad disponga oportunamente de retroalimentación acerca de los resultados de las operaciones.

**MANUALES.** Son documentos que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de cómo esta organizada la empresa; puede haber infinidad de ellos, pero los más destacados son: manual de políticas de bienvenida, de organización de procedimientos, etc.

**MOTIVACIÓN.** Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

**NEXUM.** Nexi, era la forma de llamar a los deudores; por lo que nexum, era la deuda en sí.

**ORGANIGRAMA.** Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

**ORGANIZACIÓN.** La estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

**PLANEACIÓN.** Elaboración de métodos y estrategias para poner en práctica los objetivos de una compañía en términos definidos

**PRECEPTO.** Instrucciones o reglas que se dan o establecen para el conocimiento o manejo de un arte o facultad.

**PRESUPUESTO.** Expresión cuantitativa y formal de las estimaciones de los administradores para cualquier área que estos últimos consideren decisiva.

**PRESUPUESTO ESTÁTICO.** Presupuesto elaborado para un nivel dado de actividad.

**PRESUPUESTO FLEXIBLE.** Presupuesto que cubre una escala de actividad, y no a un solo nivel de la misma.

**RECURSOS FINANCIEROS.** Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones. Entre los recursos financieros propios se pueden citar: Dinero, Aportaciones de los socios (acciones); y Utilidades.

**RECURSOS HUMANOS.** Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., mismas que los diferencian de los demás recursos.

**RECURSOS MATERIALES.** Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa: Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etc.

**RECURSOS TÉCNICOS.** Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos: Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, fórmulas, patentes, entre otras.

**RENTABILIDAD.** Es el término utilizado para medir el éxito operativo de una entidad durante un ejercicio contable.

**SOMERO,RA.** Casi encima o muy inmediato a la superficie.

**UTILIDAD.** Es la diferencia entre un ingreso y un costo, cuando el primero de ellos es mayor, generalmente se especifica a que tipo de utilidad pertenece (bruta, contable, de operación, neta, etc.).

**VARIACIONES.** Desviaciones existentes entre un presupuesto y un estándar.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo Romero, Pedro. Apuntes del noveno curso de Contabilidad por Áreas de Responsabilidad. FES-Cuautitlán, 1997.
- Anzures, Maximino. Contabilidad General, Editorial Porrúa. 2ª. Ed., México, 1992.
- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, 3ª. Ed., México, 1994.
- Brockington, Raymond. Diccionario de Contabilidad y Finanzas, Editorial Sistesa, 1ª. Ed. México, 1992.
- Charles T. Horngren y Gary L. Sunden. Introducción a la Contabilidad Administrativa. Editorial Trillas, 14ª. Ed., México, 1994.

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Editorial Porrúa, 112ª. Ed. México, 1997.
- Del Río González, Cristóbal. Costos I, Editorial Ecasa, 14ª. Ed. México, 1993.
- Diccionario Enciclopédico Auto-Didáctica 2000 Temática. 12 Volúmenes, Editorial Cultural, S.A., Madrid, España, 1993.
- Diccionario Enciclopédico Auto-Didáctica 2000 Temática (Sinónimos y Antónimos) 12 Volúmenes, Editorial Cultural, S.A., Madrid. España. 1993.
- Diccionario Enciclopédico Ilustrado. Volumen I, Editorial Océano, Barcelona, España, 1996.
- Gertz Manero, Federico. Origen y Evolución de la Contabilidad. Serie: Ciencia y Técnica. 3ª. Ed. México, 1990.



- Gómez Morfín, Joaquín. El Control en la Administración de Empresas, Editorial Diana, 4ª. Ed., México, 1992.
- Gómez Morfín, Joaquín. El Control Interno en los Negocios, Editorial Fondo de Cultura Económica, 20ª. Ed., México, 1996.
- Gordon, Myron J. Contabilidad: Un enfoque administrativo, Editorial Diana, 7ª. Ed. México, 1981.
- Lanny M. Solomon, Richard J. Vargo y Richard G. Schroeder. Principios de Contabilidad, Editorial Harla, 5ª. Ed., México, 1988.
- Mantilla Molina, Roberto L. Derecho Mercantil, Editorial Porrúa, 29ª. Ed., México, 1993.
- Maqueo, Ana María. Ortografía, Editorial Limusa, 11ª. Ed., México, 1992.

- Martínez Estrada, Armando M. “Resumen Histórico y Prospectivo de la Contaduría Pública”. Tesis de Contador Público. San Luis Potosí. Universidad Autónoma de San Luis Potosí, 1971, 119 páginas.
- Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Fundamento de Administración, Editorial Trillas, 5ª. Ed., México, 1992.
- Moderno Diccionario de Contabilidad. Compañía Editorial Impresora y Distribuidora, S.A., 2ª. Ed., México, 1993.
- Niño Álvarez, Raúl y Montoya Pérez, José de Jesús. Contabilidad Intermedia I, Editorial Trillas, 7ª. Ed., México, 1992.
- Noel Ramírez, David. Contabilidad Administrativa. Editorial Mc Grau Hill 4ª. Ed., México, 1994.

- Perea Roman, Francisco Carlos. Contabilidad por Áreas de Responsabilidad: Significación Contemporánea y Humanística, Editorial Contables y Administrativa, 5ª. Ed., México 1.
- Prieto, Alejandro. Principios de Contabilidad. Editorial Banca y Comercio, S.A., 2ª. Ed. México, 1988.
- Ronald M. Copeland y Paul E. Pasclz. Fundamentos de Contabilidad Administrativa. Editorial Limusa, 5ª. Ed., México, 1979.
- Selecciones del Reader's Digest. México, julio 1985.
- Stephen P. Robbins. Administración. Teoría y Práctica, Editorial Prentice Hall, 1ª. Ed., México, 1987.
- Viñoly, Alberto. Pequeño Diccionario de Sinónimos. Editorial Teide, 15ª. Ed. Barcelona, España 1991.