

308908



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

13

ESCUELA DE CONTADURIA

2ed.

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CONTABILIDAD POR AREAS  
DE RESPONSABILIDAD

T R A B A J O

QUE COMO RESULTADO DEL  
SEMINARIO DE INVESTIGACION  
**PRESENTA COMO TESIS**  
**PATRICIA GUERRA NUÑEZ**  
PARA OPTAR POR EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN CONTADURIA**

DIRECTOR: C.P. ROSALINDA FLORES GARCIA

MEXICO, D. F.

NOVIEMBRE DE 1998.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

276/24



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.

A Dios,  
por todas sus bendiciones.

A mis papás,  
por todo lo que me han  
dado y han hecho por mí,  
así como por enseñarme  
el camino de la familia y  
el trabajo.  
Mamá, lo logramos. GRACIAS!

A mis hermanos, Adriano, Alejandro  
y Cynthia,  
por su amor y su apoyo.

A Juan Carlos Lozano,  
por hacer que mi vida siempre sea  
feliz, y por impulsarme a ser  
siempre mejor persona y  
profesionista.

A mi hijo, con todo mi amor.

A Rosalinda Flores,  
por apoyarme en mi desarrollo  
personal y profesional.

A la Quím. Ma de los Angeles Montalvo y  
al C.P. Claudio M. Rivas,  
por creer en mí y  
permitirme llegar a este  
momento.

A todos mis amigos.

# CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

## INDICE

### INTRODUCCION

### CAPITULO 1

#### LA CONTABILIDAD

1.1 Funciones de la contabilidad.....	7
1.2 La teoría contable.....	9
1.3 La Importancia de la contabilidad.....	12

### CAPITULO 2

#### LA ADMINISTRACION Y SU INTERPRETACION DE LA CONTABILIDAD

2.1 El Proceso Administrativo.....	20
2.2 La interpretación administrativa de la contabilidad.....	42
2.3 Administración por excepción.....	54

### CAPITULO 3

#### CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

3.1 Definición áreas por responsabilidad.....	57
3.2 Delegación de autoridad y responsabilidad.....	62
3.3 Objetivos y políticas.....	75



## CAPITULO 4

### PUNTOS BASICOS EN EL ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

4.1 Unificación del sistema con la contabilidad general.....	86
4.2 Diseño del manual del proceso contable.....	111
4.3 Producción del informe de actuación.....	139

CONCLUSIONES.....	144
-------------------	-----

BIBLIOGRAFIA.....	148
-------------------	-----

## INTRODUCCION

Todo trabajo requiere de un esfuerzo y sacrificio para su realización.

Toda organización para ser competitiva requiere ser líder en costos, contar con una diversidad que llegue a la percepción del cliente y tener un enfoque al mercado.

Para lograr lo anterior, se requiere de un sistema de información integral y estratégico que proporcione toda la información necesaria, para que la empresa logre satisfacer las necesidades de sus clientes, al mínimo costo en el mercado.

Uno de los objetivos más importantes de la Contabilidad es constituir para los usuarios de la información financiera, un recurso que les permita tomar las mejores decisiones para el desarrollo de sus actividades.

En este sentido, nosotros como contadores públicos tenemos la obligación y responsabilidad de emitir información financiera a los usuarios de una manera confiable, clara, veraz, oportuna y sobre todo objetiva.

Lo anterior, con objeto de que las decisiones que tomen los usuarios de dicha información estén sustentadas sobre una base real, que

les permita identificar plenamente cuál es el origen de sus ingresos, gastos y costos y no sobre falsos argumentos que los lleven a la pérdida de sus patrimonios.

Asimismo, los contadores públicos debemos actuar con honradez, colaborando eficazmente en la conformación de un ambiente más favorable al género humano.

En este sentido, el presente trabajo de tesis, se encuentra enfocado a la emisión de información que permita a las entidades identificar de manera clara y precisa, las desviaciones incurridas en el desarrollo de sus actividades, lo que les permitirá enfocar sus esfuerzos al mejoramiento de ciertas áreas específicas de la entidad, y por consecuencia les permitirá alcanzar los objetivos establecidos por ellos en la planeación.

CAPITULO I

LA CONTABILIDAD

La humanidad ha requerido siempre de información acerca de los recursos materiales que posee, tanto para decidir su destino como para ejercer su control.

Las antiguas culturas babilónicas, china, griega y egipcia, dejaron testimonio de la existencia de registros rudimentarios para la obtención de información financiera.

En este sentido, la contabilidad surge de una manera formal en Italia como producto del comercio, siendo el monje italiano Luca Pacciolo quien aporta el conocimiento acerca de la Partida Doble, que constituye el fundamento técnico de la Contabilidad hasta nuestros días.

Entendiéndose como entidad al conjunto de recursos materiales y humanos de que se dispone para la obtención de determinadas metas u objetivos, cualquiera de ellas, ya sea física o moral, requiere conocer y administrar de la manera más eficaz posible sus recursos, para lo cual, necesita contar con información y control financieros adecuados.

De lo anterior se desprende el hecho de que las entidades siempre tendrán la necesidad de conocer aspectos relativos a ellas, tales como: cuánto deben, a cuánto asciende su patrimonio, cuánto deben pagar de impuestos, cuál es el monto de sus ingresos, cuánto importaron sus gastos, a cuánto ascienden sus utilidades, así como otros importantes aspectos más que pueden quedar satisfechos cuando se cuenta con

información y control financieros adecuados, independientemente del tipo de entidad de que se trate, es decir, sin importar que el régimen de la entidad sea político, social o económico.

De acuerdo con lo anterior, la rama del conocimiento humano que satisface la necesidad de tener información y control financiero es la Contabilidad.

Con objeto de dar una definición de lo que se debe entender como Contabilidad, a continuación se presentan algunas acepciones de este término de acuerdo con el pensamiento de diversos autores de la materia.

Para el C.P.T. Tomás López Sánchez, Contabilidad es: "El análisis, clasificación y registro de los hechos y operaciones realizados por una entidad, para informar respecto a: 1) Qué se hizo; 2) Cómo se hizo; 3) Qué resultado se obtuvo, y 4) A qué situación se llegó. Información necesaria para la toma de decisiones".

Para los C.P. Antonio y Javier Méndez Villanueva, Contabilidad es: "La técnica constituida por los métodos, procedimientos e instrumentos aplicables para llevar a cabo el registro, clasificación y resumen de los efectos financieros que provocan las operaciones que realiza la empresa, con el objeto de obtener la información necesaria para elaborar estados financieros".

Para el C.P. Luis Mendicoa Ybarrarán Contabilidad es: "El sistema para registrar ordenadamente las operaciones de carácter económico y financiero, así para clasificarlas e interpretarlas de modo que se obtenga un informe orientador en los negocios financieros y mercantiles que la llevan, de acuerdo a sus necesidades."

Para el C.P. Elías Lara Flores, Contabilidad es: "La disciplina que enseña las normas y los procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por las unidades económicas constituidas por un solo individuo o bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles".<sup>1</sup>

Finalmente para el Instituto Mexicano de Contadores Públicos la Contabilidad es: "Una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias, de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan con el objeto de facilitar a los diversos interesados, el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica".

De acuerdo con las definiciones anteriormente señaladas, para el tema que se desarrolla en esta tesis, se concluye que la Contabilidad es la técnica mediante la cual se registran las operaciones económicas de una entidad, con el objeto de emitir información financiera útil y confiable que

---

<sup>1</sup> Lara Flores Elías. Primer Curso de Contabilidad. Ed. Trillas, México, 1982, p. 9.

permita el control de los recursos materiales y humanos que conforman la entidad, así como la toma de decisiones.

La definición anteriormente señalada tiene su fundamento en lo siguiente:

1) Es una técnica, ya que el registro de las operaciones se apoya en métodos, procedimientos, principios, criterios, reglas, instrumentos y terminología específica, lo cual dará como resultado que las operaciones sean clasificadas de la forma más eficiente posible.

2) Registra las operaciones aplicando la técnica contable de una manera lógica, con conocimientos y habilidad, lo cual brindará un resultado satisfactorio en el registro de las operaciones de la entidad, ya que permitirá un control sobre ellas y sus efectos.

3) Produce información financiera básica para la toma de decisiones. El cumplir con la aplicación de la técnica y el registro de las operaciones de la entidad, produce información útil y confiable que queda plasmada en estados financieros de manera condensada, y ayuda a los directivos de la entidad a minimizar el riesgo en la toma de decisiones.

En relación con lo anterior, al hablar de estados financieros, de acuerdo con lo señalado por el C.P. Enrique Paz Zavala, se habla de aquellos documentos formales elaborados mediante la técnica contable donde se



presentan en números (unidades monetarias) y palabras, aspectos relativos a la situación financiera, los resultados de operación o cualquier otro aspecto financiero de las entidades que los formularon, a una fecha o periodo determinados.

En este sentido, como ejemplos de estados financieros de una entidad tenemos básicamente los siguientes:

- Balance General
- Estado de Resultados
- Estado de Flujo de Efectivo
- Estado de Variaciones en el Capital Contable

En virtud de la importancia de los estados financieros en una entidad, la información financiera debe reunir los siguientes requisitos:

- 1) Debe ser clara y congruente.
- 2) Debe ser veraz, comparable, objetiva, verificable e imparcial.
- 3) Debe ser oportuna.
- 4) Debe ser relevante en cuanto a la especificación de lo que trate de satisfacer.

Lo anterior, pone de manifiesto que la contabilidad es el proceso inicial y la base para producir información financiera que sirva fundamentalmente en la toma de decisiones.

## 1.1 FUNCIONES DE LA CONTABILIDAD

De acuerdo con lo establecido por el C.P. Elías Lara Flores, los propósitos fundamentales de la contabilidad abarcarían las siguientes funciones:<sup>2</sup>

1) Establecer un control riguroso sobre cada uno de los recursos y las obligaciones del negocio.

2) Registrar, en forma clara y precisa, todas las operaciones efectuadas por la empresa durante el ejercicio fiscal.

3) Proporcionar, en cualquier momento, una imagen clara y verídica de la situación financiera que guarda el negocio.

4) Prever con bastante anticipación el futuro de la empresa.

5) Producir comprobantes y proporcionar fuentes de información que puedan servir a terceras personas en todos aquellos actos de carácter jurídico en que la contabilidad puede tener fuerza probatoria conforme a lo establecido por ley.

Otras funciones que se encuentran a cargo de la rama contable serían las siguientes:

---

<sup>2</sup> Lara Flores Elías. Primer Curso de Contabilidad. Ed. Trillas, México, 1982, p. 9.

1) Establecer el procedimiento óptimo de registro para las operaciones efectuadas por la entidad, ya sea de forma manual, mecánica o electrónica.

2) Cumplir con los requerimientos de información para la toma de decisiones por parte de la Dirección General. (Estados financieros, auxiliares de conceptos específicos, entre otros)

3) Cumplir correctamente con las obligaciones fiscales y las que resulten de las relaciones laborales.

4) Contribuir para el correcto funcionamiento de las demás áreas de la empresa. (Producción, ventas, planeación, mercadotecnia, entre otras)

5) Administrar en forma adecuada los recursos financieros de la empresa.

## 1.2 LA TEORIA CONTABLE

De acuerdo con lo establecido por el C.P. Arturo Elizondo López en su obra El Proceso Contable, la Teoría Contable es el conjunto de principios, reglas, criterios, postulados, normas y técnicas que rigen el estudio y el ejercicio de la Contaduría Pública. Dicha teoría rige la Contaduría Pública en general, razón por la cual sus preceptos regulan por igual a la Contabilidad y a la Auditoría.<sup>3</sup>

En este sentido, los elementos de la Teoría Contable aplicables a la Contabilidad son los siguientes:

- Principios de contabilidad
- Reglas particulares
- Criterio prudencial
- Postulados de ética profesional
- Normas de actuación profesional
- Conceptos específicos
- Técnicas de contabilidad

### Principios de Contabilidad

Los Principios de Contabilidad son conceptos fundamentales que establecen las bases para identificar y delimitar a las entidades económicas, valorar las operaciones y presentar la información financiera

---

<sup>3</sup> Elizondo López A. El Proceso Contable. Ed. Ecase, México, 1985, p. 31.

resultante. Dichos principios son: Entidad, Realización, Periodo Contable, Valor histórico original, Negocio en marcha, Dualidad económica, Revelación suficiente, Importancia relativa y Consistencia.

### Reglas particulares

Las Reglas particulares constituyen procedimientos específicos de valuación de operaciones y presentación de información financiera para facilitar la aplicación de los Principios de Contabilidad. Dichas reglas se dividen en: Reglas de valuación y Reglas de presentación.

### Criterio Prudencial

El Criterio Prudencial es la opción que tiene el profesional de la Contaduría para ejercer su juicio basándose en su preparación, experiencia y pericia, cuando los principios de Contabilidad y sus reglas no le proporcionan guías que resuelvan una determinada situación.

### Código de Ética

El Código de Ética profesional de los Contadores Públicos Mexicanos se integra con postulados y normas de actuación profesional. Los postulados representan principios de ética aplicables a la Contaduría Pública y las normas, formas concretas de aplicación de los postulados. Dichos postulados abarcan: la aplicación universal del código, independencia de criterio, calidad profesional, preparación y capacidad del profesional, responsabilidad personal, rechazo de servicios que no cumplan con la moral, lealtad hacia el patrocinador de los servicios, retribución

económica, respeto a la profesión, dignificación de la imagen profesional y difusión y enseñanza de conocimientos.

#### Normas de actuación

Las Normas de actuación del Contador Público se encuentran contenidas en el Código de Ética profesional y se presentan divididas en capítulos, los cuales se refieren a normas generales del Contador Público como profesional independiente, del Contador Público como profesional dependiente, del Contador Público en la enseñanza y sanciones.

#### Técnicas y tecnología

Las técnicas de Contabilidad aplican la Teoría Contable por medio de procedimientos y reglas específicas. La terminología técnica de la Contaduría se compone de los vocablos que dicha rama de la Contaduría utiliza de modo particular.

### 1.3 LA IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD

A lo largo del presente capítulo se ha establecido el significado de la contabilidad, sus funciones y la forma en que ésta debe llevarse a cabo en cualquier entidad de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

A continuación se establecerá la importancia que tiene la contabilidad en la actividad de una entidad.

La contabilidad surge como respuesta a una necesidad social, ya que produce la información financiera que está estrechamente relacionada con la toma de decisiones en las entidades.

Tal información no constituye un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar otros fines últimos: la decisión.

La decisión es un proceso trascendente en la vida de cualquier entidad, ya que puede significar el éxito o fracaso de la misma, la prosperidad o el quebranto, la riqueza o la miseria.

Es conocido que el factor más importante para la toma de una decisión administrativa es el conocimiento de los hechos; es decir, una persona para resolver un problema, necesita conocerlo, teniendo la información sobre el mismo.

La contabilidad, a través de los estados financieros, proporciona información adecuada y suficiente a sus usuarios, para que éstos cuenten con los elementos necesarios para la toma de decisiones. De ahí la importancia que tienen los estados financieros que revelan la información necesaria, oportuna y correcta, útil para administrar a las empresas.

Los estados financieros revelan mucha información sobre la empresa, incluyendo su solvencia y estabilidad, sus fuentes de financiamiento e inversiones, su productividad y su capacidad para generar recursos líquidos, así como los resultados de sus operaciones.

De lo anterior se desprende que si los estados financieros provienen de una buena fuente de registro y evaluación, representarán una fuente valiosa de información que les permitirá a sus usuarios tomar en forma más adecuada sus decisiones y en consecuencia dirigir con mayores probabilidades de éxito la marcha de la entidad, lo que podría traer como consecuencia extrema, el incremento o el cierre de fuentes de trabajo.

En este orden de ideas, los usuarios de la información financiera pueden ser entre otros las personas que ocupan los niveles directivos de las entidades, su Consejo de Administración, los acreedores, trabajadores, el Gobierno y desde luego los dueños de las entidades.



De acuerdo a la información que necesiten los usuarios, la contabilidad puede ser de tres tipos:

- Financiera
- Fiscal
- Administrativa

En la contabilidad financiera, los usuarios de dicha información también pueden ser externos a la entidad, es decir, acreedores, el Gobierno, trabajadores u otros usuarios que requieran conocer la situación financiera de la entidad a una fecha determinada, lo que les permitirá conocer la situación financiera de la misma para poder tomar decisiones.

La contabilidad fiscal surge como necesidad de dar cierta información relacionada con la entidad a una fecha determinada, para dar cumplimiento a lo solicitado por las autoridades a través de las disposiciones fiscales.

Por lo que se refiere a la contabilidad administrativa, básicamente los usuarios de dicha información son los altos niveles directivos de la entidad o su Consejo Directivo. La información es utilizada principalmente para determinar cuáles son las necesidades de la entidad y poder tomar las decisiones sobre su futuro, lo cual permitirá a la entidad incrementar su posición competitiva frente a otras entidades. La propuesta

que se presenta en esta tesis, contempla a la contabilidad con este enfoque.

CAPITULO 2

LA ADMINISTRACION Y SU INTERPRETACION DE LA  
CONTABILIDAD

De acuerdo con lo establecido en el Capítulo 1, en cualquier entidad, ya sea lucrativa o no lucrativa, el mejor sistema de información con que se cuenta es la contabilidad.

La información que arrojan los sistemas contables es utilizada por los altos directivos de una entidad para verificar que las operaciones que se llevan a cabo en la misma sean las que fueron establecidas en la planeación.

Asimismo, mediante la interpretación de la información financiera, se establecen los controles que son necesarios para el logro de los objetivos de la entidad.

Por otra parte, a través de la información financiera se determinan las necesidades de la entidad y sirven como una de las principales herramientas de orientación a los altos directivos de la entidad en la toma de decisiones.

Las actividades anteriormente mencionadas, así como otras que serán tratadas en esta Tesis, corresponden a funciones de la administración.

En el presente capítulo, se ampliará el concepto de Administración, así como sus principales funciones dentro de una entidad, y se señalará la relación que ésta guarda con la Contabilidad.

Con objeto de llegar a una conclusión de lo que se debe entender por administración, a continuación se mencionan algunas acepciones de este término de acuerdo con diversos autores de la materia.

Para el Lic. Agustín Reyes Ponce, Administración es: "La función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros, u obtener resultados a través de otros".<sup>1</sup>

A su vez, en su obra Administración de Empresas, el Lic. A. Reyes Ponce determinó la anterior definición de Administración, basándose en las definiciones de diversos autores, las cuales se reproducen a continuación:

Para E.F.L. Brech, Administración es: "Un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado."

Para J.D. Mooney, Administración es: "El arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".

Para Koontz y O'Donell, Administración es: "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes."

---

<sup>1</sup> Reyes Ponce A. Administración de Empresas. Ed. Limusa, México, 1975, p. 17.

Para Henry Fayol, Administración es: "Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".<sup>2</sup>

Por otra parte, para el Profesor David H. Hampton, Administración es: "El trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr propósitos específicos".<sup>3</sup>

Asimismo, para el Profesor George R. Terry, Administración es: "Un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñando para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y de otros recursos".<sup>4</sup>

De acuerdo con las definiciones anteriormente citadas, y para efectos de esta Tesis, se puede concluir que la Administración implica crear y mantener un medio ambiente laboral en el cual los individuos, que laboren en cualquier clase de entidad, a través del trabajo en grupos, puedan realizar misiones y objetivos específicos.

---

<sup>2</sup> Fayol Henri. Administración Industrial y General. Ed. Herrero Hermanos, S.A. México, 1969, p. 138.

<sup>3</sup> Hampton David H. Administración Contemporánea. Ed. McGraw-Hill, México, 1983, p. 9.

<sup>4</sup> Terry R. George. Principios de Administración. Ed. Continental, México, 1984, p. 20.

## 2.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Las etapas que conforman el proceso administrativo son: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. (Ver figura 2.1)

Es labor de los directivos de las entidades transformar los insumos, ya sean humanos, tecnológicos o financieros, en productos o resultados de una manera efectiva y eficiente. Por ello es posible enfocar nuestra atención en funciones empresariales tan diversas como las finanzas, la producción, la administración personal y la de mercadotecnia. En este sentido, el enfoque más comprensible y útil para explicar la labor de los directivos consiste en emplear las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control como marco de trabajo.<sup>5</sup>

### PLANEACION

La planeación es la función básica del proceso administrativo. Implica la selección de los objetivos de la empresa y de las metas de cada área o departamento, así como la determinación de los medios necesarios para alcanzarlos.

En esta parte del proceso, tal y como su nombre lo indica, se planea para saber el tipo de relaciones de organización y de

---

<sup>5</sup> Koontz, o'Donnell, Wehrich. *Elementos de Administración*. Ed. Mc Graw Hill. México. 1988. p.p 17-18.

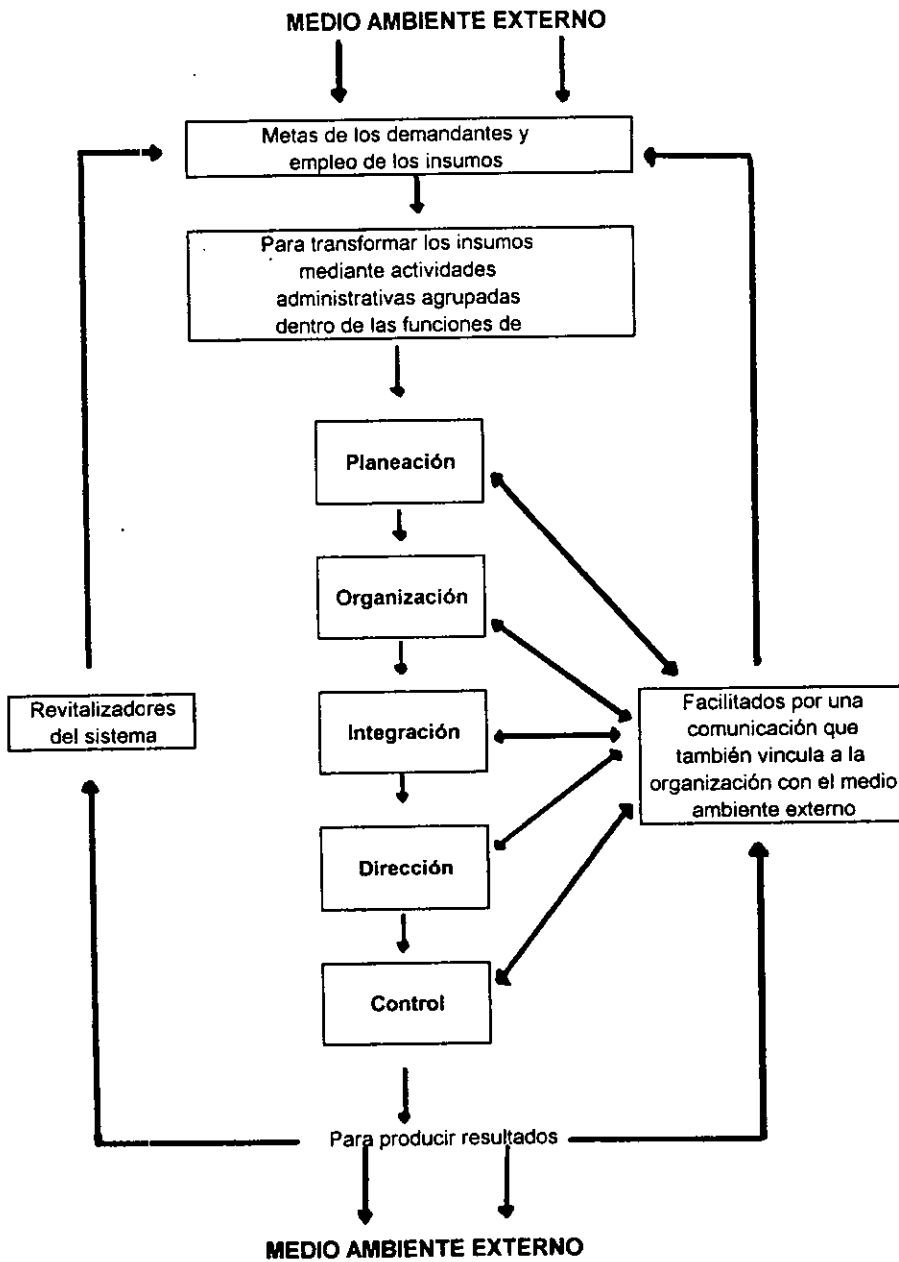


FIGURA 2.1



características personales que se necesitan para el desarrollo de las actividades de la entidad, así como la dirección sobre la cual se deberá encaminar a los subordinados y el tipo de control que habrá de implantarse.

En relación con lo anterior, si se tiene en mente que un plan abarca cualquier línea de acción futura, podríamos darnos cuenta de que los planes pueden ser muy variados, de acuerdo con las oportunidades que tenga la empresa, ante el mercado, la competencia, las fuerzas y las debilidades de el o los productos que se manejen.<sup>6</sup>

En general, se puede hablar, que después de un diagnóstico realista, es posible que la empresa establezca:

Propósitos o misiones: En todo sistema social, las entidades tienen una función o tarea básica que les asigna la sociedad. Por lo general, el propósito o misión de un negocio consiste en una producción de bienes y servicios necesarios para una sociedad determinada.

Algunas veces las personas creen que la misión de un negocio, consiste en obtener utilidades. Todo tipo de entidad debe tener un "excedente" o "utilidad" si se desea que persista, para cumplir con la tarea que le ha encomendado la sociedad. Sin embargo, esta misión se logra emprendiendo actividades productivas que beneficien a una colectividad,

---

<sup>6</sup> Koontz, o'Donnell, Wehrich. *Elementos de Administración*. Ed. Mc Graw Hill. México. 1988.

siguiendo directrices claramente definidas, hasta alcanzar sus propósitos y cumplir su misión.

**Objetivos:** Son los fines hacia los que debe dirigirse toda actividad. No sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin hacia el que deben apuntar la organización, la integración, la dirección y el control. Si bien los objetivos de la empresa representan el plan básico de la sociedad, cada uno de los departamentos o áreas que la conforman también pueden contar con sus propios objetivos. Estos deben señalar lo que se desea lograr y en qué plazo. Deben estar jerarquizados de acuerdo con la organización que se diseñe. (Ver figura 2.2)<sup>7</sup>

**Estrategias:** El propósito de las estrategias consiste en determinar y comunicar, por medio de un sistema de objetivos y políticas esenciales, las acciones requeridas por la empresa para cumplir con sus objetivos.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que esa es la función de una serie de programas de soporte, primarios y secundarios, pero sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su importancia y utilidad práctica como guías de la planeación justifican que sean consideradas en un análisis cuidadoso que marque el derrotero de la planeación detallados.

---

<sup>7</sup> Koontz, o'Donnell, Wehrich. *Elementos de Administración*. Ed. Mc Graw Hill. México. 1988. Pág. 144.

## LOS PLANES COMO FUNDAMENTO DE LA ADMINISTRACION

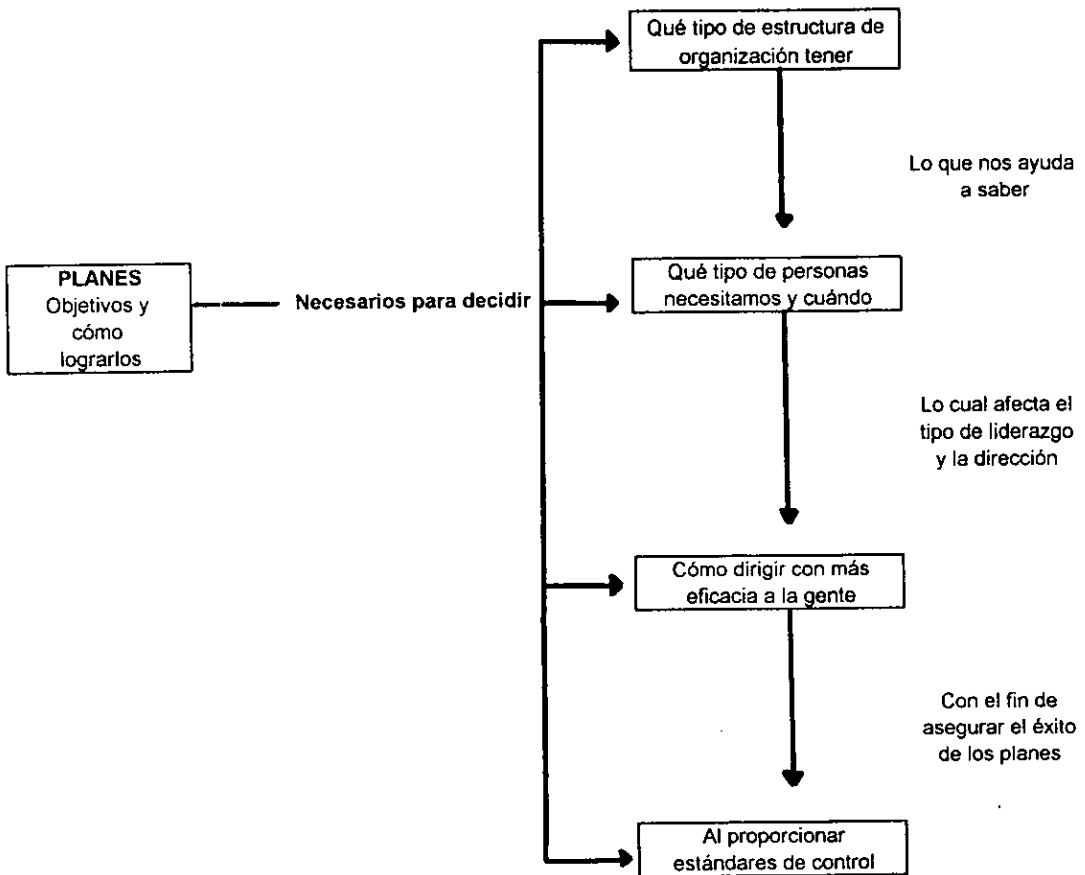


FIGURA 2.2

Políticas: Las políticas también son planes, puesto que se trata de enunciados generales o lineamientos sobreentendidos que guían los pensamientos y las acciones en la toma de decisiones.

Las políticas definen ciertas áreas dentro de las cuales han de tomarse las decisiones y aseguran que las mismas sean congruentes con el objetivo y que contribuyan a su cumplimiento.

Normalmente hay políticas en y para todos los niveles de la organización y van, desde políticas específicas de los departamentos más importantes, hasta políticas menores aplicables a los segmentos más reducidos de la organización.

Es importante que las políticas sean establecidas claramente y por escrito para evitar errores o contradicciones al momento de ser aplicadas.

Asimismo, en virtud de que las políticas van a orientar la acción, es importante que sean conocidas debidamente en los niveles donde van a ser aplicadas.

Finalmente, las políticas deben ser revisadas en forma periódica para evitar que se considere vigente alguna política que en realidad ya no lo esté.

**Procedimientos:** Los procedimientos son planes que sirven para establecer el método requerido para manejar ciertas actividades futuras. Son guías para la acción más que para el pensamiento y definen con todo detalle la forma en que debe realizarse determinada actividad. Son consecuencias cronológicas de las acciones que se requieren.

Es necesario que los procedimientos sean fijados por escrito e inclusive gráficamente para facilitar su entendimiento.

Por otra parte, los procedimientos deben ser revisados en forma periódica con objeto de identificar aquellos procedimientos que pueden ser cambiados o mejorados, asimismo se evitará que los procedimientos sean duplicados.

**Reglas:** Las reglas detallan la actividad o inactividad específica que se requiere y no dan pie a discreción alguna, por lo que son el tipo más simple del plan. Las reglas se diferencian de los procedimientos porque guían la acción sin especificar una secuencia en el tiempo. La esencia de una regla es que refleja una decisión administrativa de cierta acción que debe llevarse a cabo.

**Programas:** Los programas son combinaciones de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos que deben seguirse, recursos por emplearse y otros elementos necesarios para llevar

a cabo una línea de acción determinada. Normalmente van acompañados por sus correspondientes presupuestos.

Por lo general, un programa de cierta importancia forma parte de un sistema de subprogramas interdependientes.

Presupuestos: Un presupuesto es un enunciado de los resultados esperados, expresado en términos numéricos. Podría decirse que se trata de un programa "numérico". Puede expresarse en términos financieros, pero también en horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otra unidad de medida de tiempo numérico. Puede referirse a las operaciones, como sucede con el presupuesto de gastos, puede reflejar salidas de capital, o puede mostrar el flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de efectivo.

## ORGANIZACION

La organización consiste en la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cada agrupamiento a un administrador junto con la autoridad indispensable para supervisarlos, así como la disposición de una coordinación horizontal y vertical dentro de la estructura de la empresa.

La organización de una entidad para que aclare qué debe hacer cada quien, y quién es el responsable de cuáles resultados; para eliminar

cualquier situación que obstaculice el desempeño y cualquier duda o confusión en la asignación de sus funciones, así como para proporcionar sistemas de comunicaciones y de toma de decisiones que reflejen y respalden los objetivos de la empresa.

De acuerdo con lo anterior, la organización podría seguir tres pasos:

**Jerarquías:** Las jerarquías fijan las autoridades, así como las responsabilidades correspondientes a cada nivel, es un paso decisivo en el proceso de la organización de una empresa, pues por una parte se desmenuzan y separan las actividades que se realizan dentro de la empresa, y por otra se unen de nuevo, relacionándolas entre sí para integrarlas a un todo, al que se le tiene que dar un efecto determinado.

Los niveles jerárquicos serán tantos, cuantos sean indispensables y cada persona tendrá un solo jefe, a fin de que las líneas de autoridad sean siempre respetadas, los niveles nunca saltados y que acepten la responsabilidad que les sea conferida.

**Funciones.** Las funciones consisten en determinar la división de las actividades especializadas más importantes, para lograr un fin. La organización se apoya en el antiguo principio de la división del trabajo, actualizado mediante reglas para favorecer sus eficiencia.

Función es el conjunto de actividades distintas pero relacionadas entre sí por la finalidad común que persiguen.

Todas las actividades al dividirse y agruparse orgánicamente constituyen funciones, éstas no deben duplicarse y siempre se realizarán en una sola sección o unidad de la empresa.

Obligaciones. Consiste en delimitar las que tiene en concreto cada unidad de trabajo, las cuales son susceptibles de ser desempeñadas por una persona.

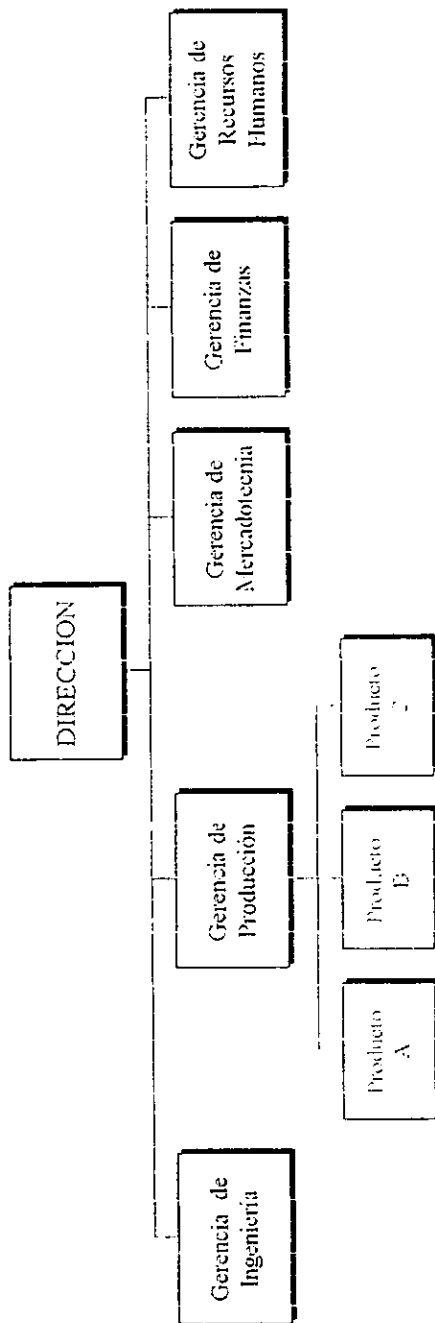
Tanto las obligaciones como las actividades, autoridades, responsabilidades y requerimientos de cada puesto se precisarán con la mayor claridad posible.

Cualquier estructura organizacional, incluso una deficiente debe graficarse, ya que un organigrama indica cómo los departamentos o divisiones están vinculados a lo largo de líneas principales de autoridad.

Un organigrama de organización conveniente, debe reflejar todas las relaciones esperadas en la planeación. Uno de varias clases de organigrama sería el que se muestra a continuación.



# COMPAÑIA GONZO, S.A. DE C.V.



Muchas veces se cree que los organigramas tienden a hacer a la gente demasiado consciente de sus superiores o inferiores, por lo que se tiende a destruir el sentimiento de equipo y dan a las personas que ocupan un lugar en el organigrama una sensación de "propiedad".

Por otra parte, también se cree que si a una organización se le priva del organigrama, se puede cambiar el puesto o nivel con más facilidad y que la ausencia del mismo también alienta un impulso competitivo por puestos ejecutivos superiores por parte del grupo de gerencia media que no aparece en el organigrama.

Lo anterior no tiene razón de ser, ya que las relaciones entre subordinado y superior existen no debido al organigrama, sino más bien debido a las relaciones jerárquicas esenciales. Por otra parte, los gerentes que piensen que el espíritu de equipo puede producirse sin descubrir claramente las relaciones, se están engañando y preparan el campo a las intrigas, políticas, frustración, pasarse la culpa unos a otros, así como otras manifestaciones de ineficiencia organizacional.

Por otra parte, las organizaciones están sujetas a importantes limitaciones. En primer lugar, sólo contienen relaciones informales e informacionales significativas. Tampoco indica cuánta autoridad existe en cualquier punto de la estructura.

Muchos organigramas muestran estructuras tal y como se supone son o solían ser y no como son en verdad. Los gerentes dudan o descuidan la actividad de volver a trazarlos, olvidando que las estructuras organizacionales son dinámicas y que no debería de dejarse que los organigramas se vuelvan obsoletos. Otra dificultad que se presenta es que los individuos pueden confundir las relaciones de autoridad con el estatus.<sup>8</sup>

## INTEGRACION

La integración se define como la tarea de cubrir los puestos de una estructura organizacional por medio de la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario del personal disponible, el reclutamiento, selección, colocación, evaluación, remuneración y capacitación del personal necesario.

La integración requiere de un entendimiento perfecto de la misión de la empresa y de sus planes de organización, para conocer las necesidades actuales, futuras del personal porque la integración se lleva a cabo dentro de la empresa, manteniendo fuertes vínculos con su medio ambiente externo. Por tanto, resulta indispensable tomar en cuenta ciertos factores internos de la empresa, como son las políticas de personal y el ambiente organizacional. También debe recordarse el medio ambiente externo porque la alta tecnología de nuestros tiempos nos obliga a contar con personal bien capacitado, educado y de preferencia experimentado.

---

<sup>8</sup> Koontz, O'Donnell, Wiltrich. *Elementos de Administración*. Ed. Mc Graw Hill. México. 1988. p.p. 315-318.

De acuerdo con lo anterior, la integración engloba los siguientes puntos:

**Reclutamiento.** La empresa debe promoverse externamente, para atraer personas altamente calificadas, internamente, puede recurrirse a la promoción de personal conocido y conocedor de la empresa, tanto como puede recurrirse a recomendaciones del personal, entre otros.

**Selección.** Representa el conjunto de técnicas para encontrar y escoger al personal que ocupará los diferentes puestos de la organización, teniendo en cuenta diversas virtudes del individuo, entre las cuales destacan los conocimientos, experiencia, habilidades, aptitudes, inclinaciones, entre otras.

En este sentido, para realizar una adecuada selección del personal, es necesario determinar el número de personal que se necesitan en una entidad, de acuerdo a su tamaño, así como a la complejidad de la estructura de su organización, de sus planes de expansión y del índice de rotación del personal.

**Introducción.** Es determinar la mejor manera para que los nuevos elementos se articulen adecuada y rápidamente al organismo social y comprende en su proceso el adiestramiento y la capacitación del personal.

**Adiestramiento.** Es otorgar un entrenamiento al empleado para que adquiera habilidad o destreza en el trabajo, preponderantemente físico.

**Capacitación.** Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo.

**Desarrollo.** Es el estudio de las formas del progreso integral del hombre y abarca, la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de las habilidades requeridas.

Lo anterior se logra por medio de la evaluación del desempeño, en el cual se identifican los puntos fuertes de los individuos; esta identificación puede servir como punto de partida para un plan de desarrollo profesional.

La estrategia personal debe establecerse de manera que saque provecho de todas las aptitudes y los factores positivos del individuo y supere sus debilidades para que pueda aprovechar todas las oportunidades de desarrollo profesional.

## DIRECCION

La dirección puede definirse como el proceso de influir sobre las personas para que se esfancen con voluntad y entusiasmo en el cumplimiento de las metas organizacionales.

De esta forma, a través de la función de dirección, los administradores pueden ayudar a las personas a darse cuenta de la forma en que pueden satisfacer sus necesidades personales y desarrollar su máximo potencial, en el cumplimiento de las metas de la empresa. Por ello, los administradores deben tener una muy buena idea de los papeles que asumen las personas, de sus individualidades y de sus personalidades.

En relación con lo anterior, las personas no trabajan en forma aislada, sino que, casi siempre, laboran en grupos en pos del cumplimiento de objetivos personales y de empresa.

Por desgracia, estos objetivos no siempre armonizan entre sí. Es mas, hay veces en que los objetivos de los subordinados y los de sus jefes no son los mismos. Por tanto, una de las actividades más importantes de los administradores consiste en lograr que las necesidades de todos los individuos armonicen con las demandas de toda la empresa.

En este sentido, la dirección llena el vacío entre los planes lógicos y bien pensados, las estructuras organizaciones cuidadosamente

concebidas, los buenos programas de integración y las eficientes técnicas de control, por un lado, y por otro lado, la necesidad de que las personas comprendan, se sientan motivadas y contribuyan con toda su capacidad y empeño a las metas de la empresa y de sus respectivos departamentos, por el otro.

Algunas de las principales funciones de la Dirección serían las siguientes:

Mando o autoridad. En el estudio de la delegación o de su ejercicio, se decide si la empresa va a delegar sistemáticamente la autoridad al máximo y a todos los niveles organizativos o si éstos sólo van a recibir el mínimo indispensable, centralizándola en los altos niveles jerárquicos.

La autoridad descentralizada es llevada hasta los niveles en que el trabajo es realizado, mientras que la centralizada se ejerce en los altos niveles, quienes son los que deciden sobre trabajos realizados por los niveles inferiores. Una y otra, son factibles y pueden tener éxito, siempre y cuando sea la adecuada para el organismo concreto de que se trate, y que estén claramente definidos: la situación, los objetivos, las políticas y la responsabilidad que ostente cada nivel.

Coordinación. Es adaptar permanente y sistemáticamente determinadas acciones que realizan los miembros de un organismo social,

de manera tal que una vez armonizados en un momento adecuado, logren los fines deseados.

Para lograr la coordinación, es conveniente abarcar la situación desde tres aspectos:

Primeramente señalando los objetivos propuestos, a toda la empresa en general y a cada división en particular; fijando políticas que orienten el criterio de cada grupo de acuerdo con sus actividades, responsabilidades y facultades asignadas; determinando los procedimientos y elaborando programas de trabajo donde se fije qué, quién, cómo, dónde, etc. debe hacerse el trabajo.

Las técnicas de la comunicación actualizan la participación de cada individuo en la obra común y van incrementando la interrelación entre los empleados de la empresa.

Motivación. Este término se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y demás fuerzas similares.

En este sentido, a través de la Dirección los administradores motivan a sus subordinados mediante la realización de ciertas cosas que esperan van a satisfacer los deseos e impulsos de sus subordinados e inducirlos a actuar en la forma esperada.



En relación con lo anterior, la motivación implica una reacción en cadena que se inicia con el surgimiento interno de necesidades, que dan lugar a deseos y metas que se pretenden satisfacer y que provocan tensiones (es decir, deseos insatisfechos), las cuales dan lugar a acciones tendientes al logro de esas metas y por último a la satisfacción de los deseos.

Supervisión. Consiste en observar si las cosas se están efectuando como estaba planeado y ordenado inicialmente.

## LIDERAZGO

Se puede definir como el arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen por voluntad propia y con entusiasmo en cumplir con las metas del grupo.

La esencia del liderazgo es la "disposición a seguir", es decir, es la aceptación de las personas a seguir a alguien que, en consecuencia, se convierte en líder implicando esto el guiar, dirigir y preceder.

En relación con lo anterior, en el proceso de Dirección se requiere de personal que sea capaz de poder influir sobre el personal que está en niveles inferiores, para poder cumplir con las metas del grupo y por lo tanto, las metas de la empresa.

## CONTROL

Este proceso consiste en la medición y la corrección del desempeño con objeto de asegurar que se están cumpliendo, tanto los objetivos de la empresa como los planes elaborados para lograrlos.

Debido a que los planes son los puntos de referencia que los administradores utilizan para determinar los controles más adecuados, el primer paso del proceso de control es el propio establecimiento de planes.

En virtud de que los planes varían en su contexto y en su complejidad, y dado que no siempre los administradores pueden vigilarlo todo se fijan estándares especiales, los cuales no son otra cosa que simples criterios del desempeño. Son los puntos escogidos de todo un programa de planeación acerca de los cuales deben realizarse mediciones del desempeño con objeto de advertir a los administradores acerca del funcionamiento de las cosas sin que tengan que estar al pendiente de cada paso de la ejecución de los planes.

En este sentido, si los estándares se determinan como es debido y si se cuenta con los medios para comprobar con exactitud lo que están haciendo los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado puede efectuarse con bastante facilidad.

Con objeto de contar con un sistema de control apropiado y eficaz que ayude a que los eventos se ajusten a los planes, es necesario que se diseñen los controles empleados por los administradores, tanto para la tarea específica que han de cumplir, como para la persona que habrá de usarlos.

De acuerdo con lo anterior, el personal administrativo siempre debe estar al pendiente de los factores importantes de los planes y operaciones que requieren controles, debiendo emplear las técnicas y la información que mejor se adapte.

Asimismo, los controles deben reflejar la estructura de la organización. Por ser el principal medio para determinar las labores del personal de una empresa, su estructura organizacional muestra quién es el responsable de la ejecución de cada plan y de cualquier desviación que ésta pueda sufrir. Por lo tanto, los controles deben reflejar la estructura de la organización y entre mayor cuidado se ponga en diseñarlos para que reflejen el punto exacto de la organización donde recae la responsabilidad de cierta acción, mayor será la ayuda que se brinden a los administradores para que se corrijan las desviaciones de los planes.

## RELACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO CON LA CONTABILIDAD

En todo el proceso administrativo, se encuentran latentes las funciones contables, ya que a través de dichas funciones se obtiene la

información financiera necesaria sobre las transacciones celebradas por una entidad económica determinada.

En relación a lo anterior, por medio de la información financiera que ofrecen los medios contables, es posible controlar los recursos de una entidad y aportar los elementos de juicio para la toma de decisiones sobre la marcha del negocio, lo que puede derivar en la formulación de planes vigentes en el siguiente periodo de operaciones de la entidad.

El análisis de la información que arrojan los sistemas contables también permite conocer si se han llevado a cabo los planes establecidos por la entidad en lo que se refiere a la situación financiera de ella.

## 2.2 LA INTERPRETACION ADMINISTRATIVA DE LA CONTABILIDAD

De acuerdo con la práctica contable, las principales áreas que ocupa la contabilidad son las siguientes:

- a) Registro de las transacciones financieras.
- b) Preparación de informes con diversos fines.
- c) Comprobación de los registros e informes financieros.
- d) Interpretación de los informes financieros y administrativos.
- e) Diseño de sistemas para el registro de transacciones financieras.
- f) Determinación y control del costo de operación, de producción y promoción.

- Al examinar estas áreas, se puede deducir lo siguiente:

Para que el proceso contable se complete, la información que se obtuvo como resultado del mismo, debe ser analizado e interpretado.

Que la contabilidad en sí misma no constituye un fin, pero sí un medio muy importante para alcanzar los objetivos trazados, pues está primordialmente al servicio de la administración de la empresa.

Que el área natural de la contabilidad como instrumento de la administración es principalmente la planeación y el control.

La utilidad que brindan los estados financieros a la administración, está basada en función de la oportunidad, veracidad, utilidad y confiabilidad, la información combinada está con la experiencia del analista y sus conocimientos y se sientan las bases para la toma de decisiones en una entidad.

Con objeto de que la interpretación de los estados financieros sea más efectiva y de acuerdo con la creencia de que la administración debe ser ejercitada generalmente, por todos los miembros de una organización que ostenten determinada autoridad; también la interpretación administrativa debe ocurrir en todos los niveles con el fin de evitar la duplicación e interacción de funciones y esfuerzos.

La calidad de los ejecutivos es uno de los factores más importantes y determinantes del constante éxito de cualquier organización, por esta razón es importante considerar el desarrollo del ejecutivo en dos sentidos: en el relativo a la especialización de sus funciones técnicas, y en el que se refiere a sus funciones administrativas.

En este orden de ideas, los aspectos principales en los que se brinda la oportunidad de desarrollo al ejecutivo son generalmente los siguientes:

a) El grado de especialización de conocimientos o técnicas que forman un requisito fundamental para realizar una determinada actividad.

b) En los casos más amplios posibles de la administración en general, con el fin de que sepa planear, organizar, integrar, ejecutar y controlar para el mejor desarrollo de sus actividades.

c) En los conocimientos de la administración de la empresa a la que presta sus servicios en particular, para que conozca los objetivos, las políticas, los procedimientos, los programas, su autoridad, su responsabilidad, sus funciones, sus obligaciones, su integración a la empresa, los sistemas de ejecución y los medios de control de la compañía.

Estos conocimientos deben englobar la entidad entera y específicamente al departamento o sección y al puesto en sí, en que se localiza el ejecutivo.

Asimismo, existen diversos métodos para capacitar a los ejecutivos, en la interpretación administrativa de la contabilidad, que pueden clasificarse, entre otros, de la siguiente manera:

Para el logro de la experiencia planeada:

1.- Por dirección del superior inmediato. En este punto, el ejecutivo conoce el contenido de su puesto basándose en la descripción de las actividades y responsabilidades que implica.

2.- Por rotación. El propósito de la rotación de puestos radica en ampliar los conocimientos de los ejecutivos. En este sentido, los aprendices se instruyen en las diferentes funciones de la empresa laborando en varios puestos. La rotación los puede llevar a lo siguiente:

- Puestos que no son de supervisión.
- Asignaciones como simples observadores.
- Diferentes puestos de capacitación gerencial.
- Puestos de "asistente" en niveles intermedios; en algunos casos pudiera existir otra categoría más a saber.
- Rotación no especificada entre diversos puestos gerenciales.

3.- Por descentralización. Se envía al ejecutivo a las diferentes unidades de la compañía en caso de que éstas existan.

Entre los sistemas de capacitación útiles para que se interprete administrativamente la contabilidad, se realizan los siguientes:



1.- Juntas entre directivos del mismo nivel. Estas reuniones tienen el fin de que las personas conozcan las relaciones de sus puestos con el resto de la empresa y con otras empresas similares.

2.- Seminarios. Los participantes de estas mesas redondas discuten problemas planteados con anticipación para lograr intercambios de puntos de vista.

3.- Cursos de estudio. Los cursos de estudio se desarrollan mediante conferencias de personas pertenecientes a la misma empresa o contratadas para este fin.

4.- Programas universitarios. En la actualidad, muchas universidades ofrecen cursos, seminarios, conferencias, talleres y cursos formales de capacitación para administradores. Algunos centros de desarrollo de ejecutivos llegan a contratar sus servicios como asesores en la formulación de programas para el desarrollo profesional, concebidos para satisfacer las necesidades de capacitación y desarrollo profesional. Generalmente, los ejecutivos de diversas empresas que asisten a dichos cursos intercambian, entre sí valiosa información sobre experiencias reales.

5.- Diversos medios de autodesarrollo. En este tipo de medios se encuentran incluidas las lecturas que consisten en planear una serie sobre temas de administración importantes y de actualidad. Esta

experiencia de aprendizaje puede realizarse por medio de sesiones de discusión de los artículos o los libros entre varios ejecutivos del mismo nivel y hasta con los propios superiores.

Por regla general, los objetivos del desarrollo deben incluir los siguientes aspectos:

- a) Un incremento de los conocimientos.
- b) El desarrollo de actitudes propiciadoras de una buena administración.
- c) La adquisición de aptitudes y habilidades.
- d) El mejoramiento del desempeño de la administración.
- e) El cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En este sentido, el ejecutivo, una vez que ha sido entrenado administrativamente, debe ser capaz de conocer y resolver la mecánica del área a su cargo, pues al mismo tiempo que se le desarrolló su madurez en la resolución de problemas, en el trato con la gente, en la eficiencia en el trabajo, en la habilidad para hablar y escuchar, también se le ha desarrollado su capacidad de planeación y organización, con el fin de que logre la suficiente habilidad para reconocer los objetivos básicos,

desarrollar los planes apropiados y organizar los procedimientos convenientes. Aparte, el ejecutivo posteriormente con esa capacitación en sus labores de supervisión, va a poder lograr una dirección eficaz, estableciendo estándares y objetivos de trabajo, para que planee, organice y dirija tanto diversas actividades con el personal que se encuentre a su cargo, como con ejecutivos de su mismo nivel o con la dirección.

Una gran parte de las decisiones en los negocios, se basan en el criterio que el lector de los informes contables se forman con ellos.

La persona que elabora los informes contables, no es responsable de las decisiones de la administración pero sí lo es de los errores que ella pueda cometer al basarse en una información contable que no es veraz y/o confiable o simplemente por no tenerla en forma oportuna en su poder.

Un sistema de contabilidad, para fines de la interpretación administrativa deberá fundamentalmente:

a) Establecer y mantener registros detallados de todos los activos de la empresa, para en un momento dado, exigir responsabilidades por los mismos.

b) Establecer y mantener los registros necesarios para tener información verídica, significativa y oportuna de los diferentes periodos transcurridos.

c) Establecer y mantener los registros para proveer a la administración de información que muestre las diferencias, entre los planes y los resultados obtenidos.

d) Emitir estados e informes en forma verídica, significativa y oportuna en términos fácilmente asequibles a las mayorías.

e) Dirigir esos estados o informes a todos y cada uno de los interesados para que éstos les den su interpretación y los turnen a sus superiores inmediatos, suscitando una corriente de comunicación constante en la empresa.

La forma y terminología de los estados son parte importante en la presentación de los resultados contables, y la información se presenta de acuerdo con las necesidades de cada entidad en particular.

En este sentido, el estado de situación financiera muestra en unidades monetarias, la situación financiera de una empresa o entidad económica a una fecha determinada. Tiene el propósito de mostrar la naturaleza de los recursos económicos de la empresa, así como los

derechos de los acreedores y de la participación de los dueños o accionistas.

En relación con lo anterior, en función de su grado de análisis, el estado de situación financiera puede clasificarse en analítica y condensada.

En términos generales, en la forma analítica se detallan las partidas que forman los conceptos o grupo de cuentas, mientras que el estado condensado se presenta por lo general indicando los conceptos en grupos generales, por ejemplo, la inversión total de inmuebles, planta y equipo y a través de una nota a los estados financieros se revela su análisis.

Los estados o informes producidos pueden clasificarse respecto al punto de vista de la persona a quien van dirigidos en dos grandes grupos, mismos que a continuación se mencionan:

- a) Generales
- b) De uso interno administrativo

Los primeros, son utilizados para suministrar información del estado de la empresa a los directivos, accionistas o propietarios, así como a terceros interesados en la situación financiera de la empresa. Estos estados pueden ser presentados en forma analítica o condensada.

Los de uso interno administrativo van a suscitar el mejor conocimiento de la actuación propia del personal y son dirigidos y elaborados para cada departamento o puesto de la negociación. (Dichos informes son presentados utilizando la presentación analítica).

Por otra parte, la naturaleza de la información requerida a los contadores, dependerá de diversas variables como son:

- a) Los propósitos para los cuales es requerida.
- b) La objetividad de la información obtenida.
- c) La facilidad con que pueda obtenerse dicha información.
- d) La periodicidad con que es solicitada.
- e) La objetividad y la certeza que contenga la información.
- f) Las consideraciones e interpretaciones que se produzcan.
- g) La exactitud de las estimaciones plasmadas en esos estados.

Refiriendo esas variables, a los informes de uso interno administrativo podemos deducir que mediante una información contable debidamente encauzada, se puede:

a) Dar a conocer el producto del trabajo de una manera individual o bien por secciones o áreas importantes de la empresa.

b) Precisar las responsabilidades tenidas y ejercidas por determinada persona, delimitando el radio de acción de facultades y

autoridades, señalando la esfera en la que toma sus decisiones y mencionando al funcionario al que reporta.

c) Establecer las relaciones con los demás niveles al cooperar con ellos, cumplir debidamente con su calendario de acción, etc.

d) Crear estándares de operación en función de elementos precisos de cantidad, calidad, tiempo y costo.

e) Dar oportunidades de acción, calculando los riesgos y beneficios.

f) Planear con la cooperación de todo el personal.

g) Elegir los medios adecuados para realizar los planes, teniendo en cuenta los que son factibles de realizar con qué medios internos se cuenta y qué recursos externos ajenos a la organización pueden obtenerse.

h) Comparar el trabajo efectivo con el estándar al enfocar debidamente los resultados del trabajo, los métodos empleados y las características personales.

i) Ejecutar de acuerdo a lo planeado.

j) Supervisar los resultados comparando con lo planeado e iniciar un nuevo ciclo o bien perfeccionar el anterior.



## 2.3 ADMINISTRACION POR EXCEPCION

Con este enfoque diferente hacia los registros contables tradicionales, se pueden adoptar nuevas técnicas administrativas en las que ya no entre la revisión en detalle de los resultados, sino que sólo se preste atención a las desviaciones con respecto a lo planeado.

Esto es administración por excepción.

Es así, como cada una de las personas responsables de determinado puesto, sección o departamento se crea conciencia de lo que ella misma planeó y se propuso por objetivo, y de lo que logró.

Las explicaciones a cada una de las desviaciones son producidas por la persona que se localiza en el puesto afectado, esa misma persona es la que emite una sugestión para mejorar la situación y al hacerlo asume la responsabilidad por ella.

De esta manera, se inicia un nuevo ciclo, con un cuerpo administrativo que puede dar efecto a cada una de sus acciones, previendo, planeando, organizando, integrando, dirigiendo y controlando debidamente de acuerdo a la misión y objetivos de la empresa.

CAPITULO 3

CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

La información financiera para fines internos está dirigida a los encargados y responsables de la administración. Sirve de base para ejercer control de los ingresos, costos y gastos y debe proporcionar resultados que sirvan para la toma diaria de decisiones. Esta información es necesaria para fines estratégicos, así como para el control y elaboración de los presupuestos.

La información financiera interna debe clasificarse y agruparse de tal manera que los resultados que se obtengan sean relevantes y significativos.

La información interna básica es la correspondiente al resultado del producto, la línea de producto o línea de servicio, que debe conocerse en detalle con el fin de mejorar la productividad de la empresa y crear riqueza para los dueños o accionistas, así como para preservar la fuente de empleo de los trabajadores. La información departamental o de centros de costo es necesaria con el fin de que los responsables puedan vigilar y administrar su área maximizando los resultados.

El nivel más alto de la empresa lo constituyen las áreas funcionales como producción, mercadotecnia o comercialización, administración y finanzas, entre otras.

### 3.1 DEFINICION AREAS POR RESPONSABILIDAD

Para poder comprender claramente la implementación de este sistema y sus beneficios para la empresa, es necesario que tratemos algunas definiciones:

"La contabilidad por áreas de responsabilidad es un sistema de contabilidad que reconoce varios centros de responsabilidad a través de la organización y que refleja los planes y acciones de cada uno de éstos centros asignando ingresos particulares y costos al que tiene la responsabilidad pertinente."<sup>9</sup>

"La contabilidad por áreas de responsabilidad más que organizar, promueve la reducción de costos y gastos."<sup>10</sup>

Por otra parte, área de autoridad consiste en otorgar a cada uno de los integrantes de una organización, de acuerdo al nivel jerárquico que tengan dentro de la misma, el poder suficiente para poder delegar responsabilidades a los miembros de la organización que se encuentren por debajo de su línea jerárquica.

---

<sup>9</sup> Horngren, Charles. *Contabilidad Administrativa*. Ed. Prentice Hall. México. 1986. Pág. 242.

<sup>10</sup> Pareo, Francisco. *Contabilidad por áreas de responsabilidad*. Ed. ECASA. México. 1988. Pág. 15.

La información por área de responsabilidad debe reunir la información para reportar por áreas de conformidad con la estructura orgánica o departamental de la empresa y las metas esperadas.

De esta manera se puede medir y juzgar la eficiencia que un gerente tiene sobre los costos o gastos realizados o ingresos devengados que están directamente bajo su control, porque en las empresas los gerentes deben tener asignadas responsabilidades específicas relativas al ejercicio y control de presupuestos.

Las áreas por responsabilidad pueden implantarse en todos los niveles de una organización y en donde sea posible identificar áreas de autoridad y de responsabilidad.

De esta forma el director general tiene la responsabilidad de la productividad de la empresa; los directores tienen la responsabilidad de su área específica y así sucesivamente en los siguientes niveles.

A nivel gerencial, cada cual tiene la responsabilidad de alcanzar ciertas metas de ventas o ingresos, así como de controlar los costos y gastos que se incurran en su área.

De acuerdo con lo anteriormente señalado, se desprenden los siguientes puntos:

a) La contabilidad por áreas de responsabilidad se diseña a la medida de una organización, ya que este sistema identifica las partidas contables con la estructura orgánica de la empresa.

b) Este sistema acumula los ingresos, gastos y costos a los departamentos o centros de responsabilidad a los que sean imputables.

c) El diseño del sistema es viable, sin que sea necesario un cambio total de catálogos de cuentas o procedimientos de tal manera que el principio de contabilidad que se refiere a periodo contable no se ve lesionado.

d) El diseño del sistema de la contabilidad por áreas de responsabilidad cuando se aplica a una entidad económica que ya esté operando puede trabajar conjuntamente con el sistema de contabilidad general con una clasificación adicionada.

e) La eficiencia y responsabilidad del gerente y del centro, son evaluadas auxiliándose del análisis y revisión de desviaciones con lo que se consideró como ideal para formar un estándar. La información, producida en esos análisis, pueden auxiliar los niveles a mejorar la planeación y desarrollar un mejor control en sus actividades.

## CARACTERISTICAS

De lo anteriormente expuesto, se desprende que las principales características de este sistema, son las siguientes:

a) Identifica específicamente los gastos, costos e ingresos con los responsables.

b) Hace que la gerencia se dirija al responsable directamente, según los informes y análisis de los registros contables.

c) Provoca una conciencia administrativa en el empleado, pues éste tratará de asumir la responsabilidad que se le delega respecto a los costos y/o gastos, tratando de disminuirlos.

d) Lleva a todos los centros de responsabilidad informes periódicos, con objeto de que los afectados vean lo obtenido, mediante la comparación cuantitativa entre los resultados reales y lo establecido.

e) Motiva al personal a la investigación de las desviaciones en que se incurrió, y para que cree un nuevo estándar, del que asumirá completa responsabilidad.

f) Sirve de base al Director General para poder aplicar al responsable del centro, medidas correctivas estipuladas previamente, después de conocer las razones de las variaciones.

## VENTAJAS

La contabilidad por áreas de responsabilidad es sumamente flexible y al poder adaptarse al sistema contable vigente en la empresa, resulta sencilla y económica su implementación. Además presenta entre otras las siguientes ventajas:

a) Facilita la correcta evaluación de la actuación de los ejecutivos de la empresa. Proporciona la información y señala las áreas que lograron su objetivo, las que lo superaron, etc. Siempre hay un responsable a cargo de cada área.

b) Ayuda a la aplicación de la administración por excepción, es decir, permite a cada administrador comparar entre su presupuesto y lo realmente obtenido para atender las variaciones significativas.

c) Elimina la presentación tradicional de los resultados favoreciendo una mejor delimitación de responsabilidades.

d) Motiva a utilizar la administración por objetivos o por resultados, ya que separa el objetivo principal de la empresa en subobjetivos destinados a cada área, señalándose a cada ejecutivo las pautas para lograrlo.



### 3.2 DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

En todos los conceptos anteriormente señalados, se encuentra constantemente la idea de una autoridad y de una responsabilidad en el haber del individuo encargado del área en cuestión.

Generalmente ha sido aceptado que la línea de autoridad y con ella la responsabilidad involucrada a cada función deben quedar establecidas por los directivos y plasmadas por escrito en manuales y que los deberes y responsabilidades de cada puesto en la organización deben estar claramente definidos por los ejecutivos de mayor categoría en cada uno de los niveles de la organización, y si es posible que dichas responsabilidades también queden por escrito para evitar confusiones.

De esta manera, la responsabilidad es delegada del ejecutivo de mayor categoría a cada uno de los siguientes niveles de la organización junto con la equivalente autoridad para poder cumplirla.

En este sentido, cuanto más clara sea la línea de autoridad entre el puesto administrativo más alto de la empresa y todos los demás puestos subordinados, mayor será la claridad de la responsabilidad sobre la toma de decisiones, y la efectividad de las comunicaciones de la organización.

En relación con lo anterior, los ejecutivos de cada nivel en las áreas deben tomar todas las decisiones que estén dentro de los límites de autoridad que les ha sido delegada y sólo se deberán remitir a sus superiores para tratar los asuntos que no puedan decidir por extralimitar los límites de sus atribuciones.

En otro orden de ideas, no puede establecerse un criterio de validez general para que la autoridad y la responsabilidad queden adecuadamente delegadas; sin embargo, pueden darse ciertas tendencias u orientaciones que sirvan de antecedentes para aplicar la delegación en cada caso particular:

a) Tomar en cuenta las necesidades de la empresa con objeto de planear las líneas de delegación de autoridad.

b) Determinar en forma precisa y por escrito los objetivos y políticas: generales, departamentales y seccionales.

c) Difundirlas convenientemente y discutir las con los jefes para estar seguros de una correcta interpretación por parte de ellos.

d) Describir cuidadosamente las actividades de cada departamento o sección en manuales que se harán circular oportunamente. Cabe aquí señalar que aparte de la descripción de las actividades se deben definir claramente la responsabilidad asumida y la autoridad a ejercer

dentro del concepto de actividad general, marcándose para ello, autoridad y relaciones de cada puesto ejecutivo.

e) Formulación de estándares comunes para los jefes.

f) Establecimiento de estándares por puesto.

g) Descripción detallada de las funciones, responsabilidades, autoridad y relaciones de cada puesto.

h) Formulación pormenorizada de métodos y procedimientos de trabajo. Estos procedimientos, una vez formulados deben revisarse periódicamente.

i) Creación de programas de trabajo en todos los niveles, con expresión de fechas de ejecución y estándares.

j) Selección y evaluación cuidadosa del personal ejecutivo, comparando sus cualidades con los requerimientos del puesto.

k) Programar el desarrollo de ejecutivos, para mejorar el trabajo en sus puestos y capacitarlos para posiciones de mayor responsabilidad.

l) Adecuar y perfeccionar los sistemas de control.

El problema general de la delegación en sus distintas formas, es un problema de eficiencia en el terreno de la organización, para hacer que a través de ella se consiga la mejor realización posible de los fines que persigue la empresa.

En cuanto a qué funciones pueden delegarse, podemos señalar por un lado las funciones administrativas como pueden ser: previsión, planeación, organización, etc. y por otro lado las operativas como pueden ser: producción, ventas, etc.

La delegación de responsabilidades implica más que la mera entrega de tareas a subordinados. Implica que quién delega, determine las tareas que lo pueden ser; seleccione y entrene al personal apropiado para estos trabajos y vigilen con regularidad la operación para asegurarse que estas tareas se están llevando a cabo con eficiencia. Finalizando lo anterior, aquel que delega, sea trabajo o autoridad y responsabilidad, debe analizar, planear, organizar y controlar.

Analizar la delegación, es la determinación de aquellas tareas que pueden ser delegadas con seguridad. El conocimiento que el ejecutivo tenga de su propio puesto es fundamental, para que reconozca la importancia real de cada una de sus labores y la integración que ellas tienen con el todo de la empresa, pues al analizar las tareas a delegar va a practicar un desglose y un estudio completo de ellas.

Planear la delegación es determinar en forma adecuada en cuanto a tiempo y congruencia, el trabajo que se debe llevar a cabo de manera que cada labor terminada, integre el eslabón de una cadena.

El supervisor debe revisar el desarrollo del trabajo de sus subordinados, basado en la planeación efectuada.

Al planear la delegación, es de suma importancia, formular objetivos y planes que abarquen todas las actividades y que sirvan de base a las decisiones, de guía para la ejecución y medida de control.

Una buena planeación de la delegación, requiere:

- a) Una clara concepción de las necesidades esenciales, de los objetivos más valiosos y de las limitaciones a los mismos.
- b) Programas claros y definidos para conseguir esos objetivos.
- c) Análisis de las funciones o labores requeridos para los planes.
- d) Fomentar en los subordinados el mejoramiento de métodos.

e) Animar al personal a que colabore activamente en la planeación, haciendo que ellos sugieran qué otras funciones pueden abarcar.

f) Coordinar todos los planes parciales.

Organizar la delegación es estructurar las funciones basándose en el tipo de trabajo a desarrollar y en la capacidad del individuo. Sólo se deben delegar las tareas que pueden ser desarrolladas con exactitud, y las labores que sean compatibles con las funciones fijas del delegado que tenga tal naturaleza, que no se oponga a sus obligaciones.

El delegante, deberá elaborar y conservar un plan bien definido que permita desarrollar el trabajo con mayor facilidad y controlar con más eficiencia.

Esa organización deberá cumplir con los siguientes requisitos:

1.- Diseño adecuado de la estructura general de la empresa con objeto de evitar la duplicación de funciones y esfuerzos.

2.- Una clara definición en cada puesto, de las funciones, responsabilidades, autoridad y relaciones.

3.- Delegación de autoridad y responsabilidad adecuada a cada nivel.

4.- Explicar a los subordinados, la responsabilidad de sus puestos, de preferencia en forma escrita.

5.- Coordinarse al plan integral de organización.

La organización por áreas de responsabilidad, puede reflejarse también en el organigrama de la empresa, marcando en él cada área de responsabilidad (Ver figura 3.1).

Controlar la delegación es ejercer un sistema de medidas sobre las labores y sus resultados, con objeto de revisar si se están cumpliendo los planes iniciales que se había trazado el delegante.

Mantener un buen nivel de control, incluye:

a) El análisis y evaluación periódica de todas las funciones y actividades, para ver si justifican su existencia y el esfuerzo que requieren.

b) La eliminación de todo lo innecesario o improductivo descubierto en el anterior análisis.

# COMPAÑIA GONZO, S.A. DE C.V.

---

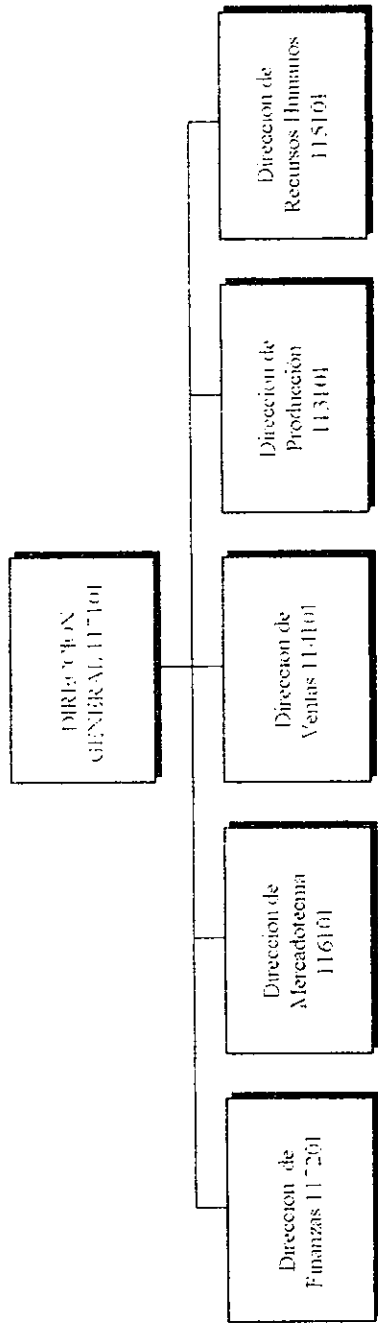


Figura 3.1



c) El establecimiento de métodos más eficientes de comprobación.

d) El establecimiento de medidas y estándares que constituyan normas de ejecución y costo para todas las operaciones delegadas.

e) Un sistema de control que permita evaluar los resultados obtenidos comparándolos con los estándares.

f) La atención y corrección de todas las deficiencias por parte de la empresa.

La clasificación de las responsabilidades es punto fundamental para la delegación.

Todos los deberes y responsabilidades, serán cuidadosamente definidos y escritos.

Los componentes del puesto, se clasifican en grupos y se pueden dividir en la forma siguiente:

GRUPO I: Tareas principales. Para desempeño personal del ejecutivo en jefe.

GRUPO II: Tareas intermedias para ser desarrolladas por un ayudante experimentado.

GRUPO III: Trabajos de rutina. Para ser delegados a cualquier otro ayudante.

Las tareas incluidas en el segundo grupo, merecen una consideración especial antes de ser delegadas y debe tomarse en cuenta su confidencialidad e importancia.

La delegación de las tareas del tercer grupo va a desahogar a los niveles superiores de trabajos rutinarios, que sólo necesitan de un pequeño grado de habilidad por parte del empleado y una adecuada supervisión por parte del jefe.

En la delegación de todas las responsabilidades y deberes no debemos olvidar un factor muy importante que es la persona.

En este sentido, se debe elegir la persona a cada grupo de acuerdo a su rendimiento.

Para examinar el rendimiento, hay que considerar dos ingredientes importantes, que son los que determinan los resultados o los éxitos de una persona: la competencia y el interés.

En este sentido, la competencia está en función de los conocimientos y de la práctica, todo lo cual puede obtenerse por medio de la educación (que sería la instrucción), el entrenamiento y la experiencia.

Por lo que se refiere al interés, es una combinación de la seguridad en sí mismo y la motivación. La seguridad en uno mismo nos dice en qué medida una persona puede ser autónoma, es decir, si se siente capaz de realizar bien un trabajo sin demasiada supervisión, mientras que la motivación es el entusiasmo, la afición que la persona aplica a la buena marcha de su trabajo.

En este orden de ideas, existen ocasiones en que la persona pueda tener competencia y seguridad en sí misma para hacer un trabajo, pero carezca de interés para ello, o también se puede dar el caso que las personas pierdan la motivación cuando se dan cuenta de que la tarea es más difícil de lo que creían, o quizá piensan que no se les reconoce su esfuerzo. En otros casos, se hunden en el aburrimiento y llegan a la conclusión de que no vale la pena esforzarse.

En relación con lo anterior, se pueden considerar cuatro combinaciones posibles de competencia e interés:

## LOS CUATRO NIVELES DE DESARROLLO

---

Mucha Competencia	Mucha Competencia	Alguna Competencia	Poca Competencia
Mucho Interés	Interés Variable	Poco Interés	Mucho Interés

---

---

DESARROLLADO \_\_\_\_\_ EN VIAS DE  
DESARROLLO<sup>11</sup>

De lo anterior, se desprende que aun cuando se realice una adecuada clasificación de las responsabilidades en la delegación de funciones, aun cuando sean cuidadosamente definidos y escritos todos los deberes y responsabilidades y aun clasificando en tres grupos las tareas de acuerdo con los componentes del puesto, es de suma importancia tener presente el nivel de desarrollo que tenga la persona que se situará en cualquiera de los tres grupos anteriormente mencionados, y otorgarle a la persona los ingredientes que vaya necesitando, ya que es muy difícil encontrar a una persona que sea capaz de trabajar a la vez con independencia y sin supervisión.

---

<sup>11</sup> Blanchard Kenneth, Zigarmi Patricia, Zigarmi Drea. El líder Ejecutivo. Ed. Grijalbo. México. p.p 67-72.

Generalmente, se puede dar el caso de que nos encontremos a una persona que tenga mucha competencia y que su problema radique en el interés. Si es cuestión de seguridad en sí mismo necesita apoyo, estímulo y elogios. Si se trata de un problema de motivación, el jefe debe escucharle y ayudarlo a resolver el problema.

Si se toman en cuenta las características de trabajo de cada persona entonces la delegación de las tareas de los tres grupos será realizada con mayor éxito.

### 3.3 OBJETIVOS Y POLITICAS

A través del presente capítulo, hemos estado mencionando constantemente los conceptos de objetivos y políticas de la empresa, que el trabajador en general siempre debe tener presente y establecerlas en forma escrita, para poder consultarlas cuando sea necesario.

El gobierno de las empresas modernas por objetivos es fundamentalmente una tendencia evolutiva en los países más adelantados y en las empresas más progresistas.

En ellos todo gira alrededor de la iniciativa individual, la persecución, el consentimiento y la autodirección.

Las políticas permiten establecer una relación entre los objetivos ideales de la empresa por un lado y las funciones organizativas, los factores físicos y el personal por el otro. Son esencialmente principios, relacionados entre sí, que condicionan el buen cumplimiento de ciertos objetivos, indicando la manera de alcanzarlos.

La estructuración de los objetivos y políticas, es imposible delinearla generalmente, pues se debe adaptar de una manera particular a cada empresa.

Los medios prácticos para elaborar esos objetivos y políticas varían, entre otros, desde el empleo de expertos en administración, reuniones de ejecutivos para discutirlos, un staff especialista dentro de la empresa, creación de objetivos parciales por cada uno de los jefes para después coordinarlos, etc.

En general, se toma en cuenta que para forjar los objetivos y políticas de cualquier empresa, existen dos puntos básicos que se deben realizar:

a) Solicitar un informe administrativo a los subordinados.

Por lo menos una o dos veces al año, se pide a todos los jefes entregar un informe administrativo a su superior inmediato.

En ese informe, se pide que definan los objetivos de las funciones de su puesto, desde su punto de vista. Que expresen los estándares de eficiencia que se estén aplicando, que formen una lista de lo que están haciendo para alcanzar sus objetivos y de lo que les obstaculiza en sus puestos. Que enlisten las actividades de la empresa, y de sus superiores la ayuda que reciban en su trabajo. Que proyecten lo que se propongan hacer durante el siguiente periodo o ejercicio para alcanzar sus objetivos. Este informe, es código de operaciones de la persona que lo formuló y es aprobado por su superior, y forma una base para la elaboración de sus propios objetivos.

b) Tener en cuenta las recomendaciones guía:

1.- Cualquier plan de acción debe estar predeterminado por objetivos y políticas claramente definidos y entendidos por todos los miembros de la empresa que resulten implicados.

2.- Los objetivos y políticas generales de una empresa deben abarcar todos los campos de su actividad económica y administrativa que afecten vital y directamente su supervivencia y prosperidad.

3.- Cada departamento o sección de la organización debe contar con sus propios objetivos y políticas.

4.- Debe procurarse que en cada puesto se trabaje a base de objetivos, formulando estándares de eficiencia.

5.- Estos estándares, siempre que sea posible deben redactarse por escrito y en términos de porcentajes, plazo o límites, cuotas, costos estándares, presupuestos, etc.

6.- Entre los diversos objetivos y políticas deben existir jerarquías y éstas estar perfectamente bien balanceadas.

7.- Debe tenderse a hacer el gobierno de la empresa, a base de objetivos y autocontrol por resultados.



8.- Los objetivos y políticas no deben ser impuestos, sino elaborados con la cooperación de los jefes a quienes corresponda interpretarlos y aplicarlos.

9.- Los objetivos y políticas no deben ser inmutables pero tampoco deben ser cambiados con suma frecuencia o bien sin causa justificada.

10.- Las decisiones y órdenes deben basarse en los objetivos específicos que se buscan y seguir las políticas de la empresa.

11.- Los objetivos y políticas deben prever toda línea de delegación, y la forma en que se van a asumir la responsabilidad y la autoridad, con objeto de evitar abusos y errores en las decisiones.

12.- Las funciones, responsabilidades, autoridad y diversas asignaciones individuales, deben estar siempre definidas en términos de objetivos y políticas.

13.- La eficiencia debe ser calificada a través de los objetivos y de la interpretación y aplicación de las políticas.

Teniendo en cuenta estas recomendaciones, la formulación de los objetivos y políticas, asumirá la forma y finalidad que tenga la empresa, sirviendo de base para que los funcionarios y empleados normen

su criterio a fin de que colaboren activamente en la administración de la empresa.

En relación con lo anterior, "los objetivos son esos fines importantes hacia los cuales deben dirigirse las actividades de la organización y de los individuos.

La fijación de objetivos claros y comprobables facilite la medición de la eficiencia y efectividad de las acciones administrativas.

En este sentido, los objetivos forman una jerarquía, que va de metas muy generales a objetivos individuales específicos. Primero está el propósito de la sociedad, que consiste en esperar que la organización contribuya al bienestar de la comunidad proporcionándole bienes y servicios a precios justos. En segundo lugar está el propósito del negocio, los cuales se traducen en objetivos y estrategias generales.

En el siguiente nivel de la jerarquía se encuentran los objetivos más específicos, como los de las áreas de resultados clave. Estas son áreas cuyo desempeño es fundamental para el éxito de la empresa. Podrían sugerirse como áreas clave las siguientes: posición del mercado, innovación, productividad, desempeño y desarrollo gerencial, desempeño y actitud de los empleados, responsabilidad pública, entre otros.

Los objetivos deben traducirse a su vez en objetivos de división, de departamentos y de unidad, hasta alcanzar y abarcar al nivel más bajo de la organización.

Los puntos anteriormente señalados en la jerarquía de objetivos se muestran gráficamente en la figura 3.2

De acuerdo con esta gráfica, los directivos y gerentes de los distintos niveles de la jerarquía deben preocuparse por el establecimiento de objetivos de diversas clases.

El consejo de administración y los altos directivos se encuentran fuertemente implicados en la determinación del propósito, los objetivos generales de la empresa y también de los objetivos generales pero más específicos de las áreas de resultados clave. Los administradores de los niveles intermedios son responsables de la determinación de objetivos por áreas de responsabilidad.

La principal preocupación de los ejecutivos de los niveles inferiores radica en la fijación de objetivos a nivel de departamento o de unidad, pero también de objetivos para sus subordinados.

A pesar de que en la parte inferior de la jerarquía se muestran objetivos individuales, consistentes en metas de desempeño y de

desarrollo, es obvio que los objetivos de los niveles superiores también deben fijarse objetivos de desempeño y desarrollo.<sup>12</sup>

Por otra parte, los objetivos para que sean medibles, deben ser comprobables. Esto significa que uno pueda contestar las siguientes preguntas: ¿cuánto? y ¿cuándo?, es decir, en qué momento del ejercicio estoy alcanzando mis objetivos y por cuánto los estoy alcanzando (cantidad, porcentaje, utilidad, etc.).

---

<sup>12</sup> Koontz, O'Donnell, Weihrich. Elementos de administración. Ed. Mac Graw Hill. 4a. Edición. México. p.p. 114-116.

# Jerarquía de los Objetivos

---

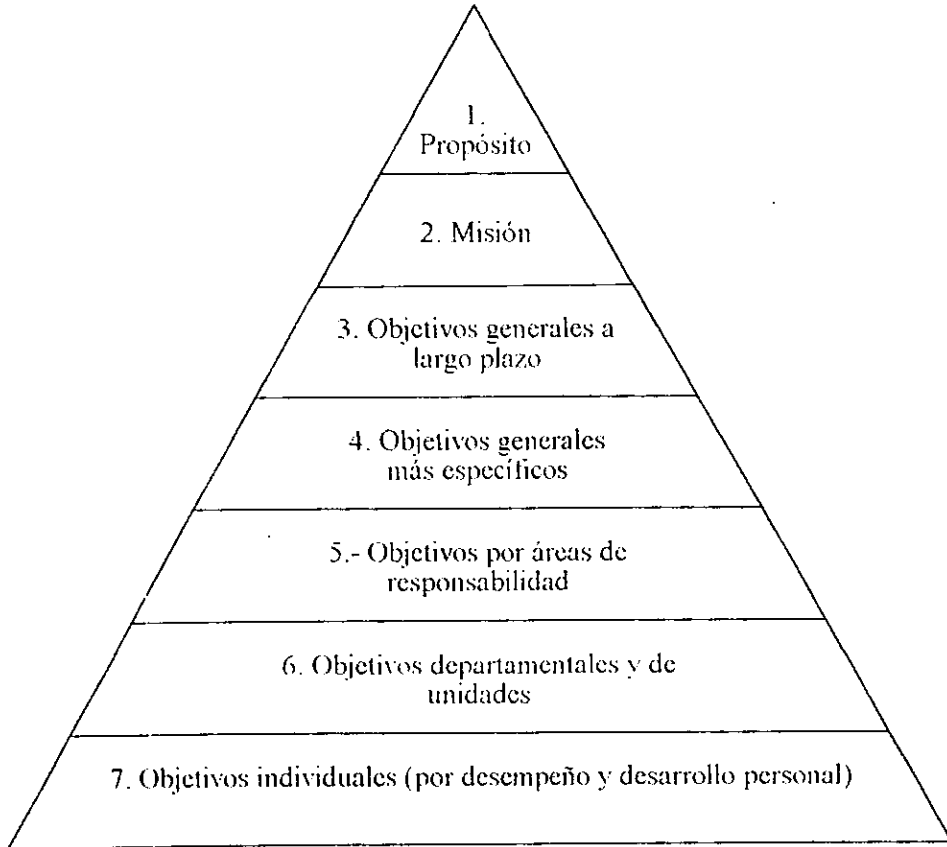


FIGURA 3.2

CAPITULO 4  
PUNTOS BASICOS EN EL ESTABLECIMIENTO DEL  
SISTEMA DE CONTABILIDAD POR AREAS DE  
RESPONSABILIDAD

Toda estructura tiene un lugar determinado para cada parte que la integra, ese lugar siempre ostentará importancia, autonomía y en caso de estructuras basadas en seres humanos, una autoridad que implica responsabilidad.

Al establecer una jerarquía dentro de esta estructura y aplicarla al funcionamiento de una empresa se encontrará un grupo de personas en niveles de autoridad cada uno subordinando al nivel superior, hasta llegar al nivel más alto.

A través de esa estructura orgánica, correrá en la empresa un canal que hará posible el conocimiento de los límites de los centros de responsabilidad, de las políticas y objetivos de la empresa, de la corriente de autoridad, etc.

Los puestos serán jerarquizados de acuerdo a esa estructura. Entre el personal que ocupe esos puestos, se establecerán comunicaciones y delegaciones que corresponderán a un orden técnico.

Los niveles correspondientes a la asignación jerárquica de funciones se corresponderán con la debida determinación de responsabilidad y autoridad.

De esta manera, el organismo entero operará de acuerdo con los proyectos trazados por la administración.

Teniendo ya fijadas las funciones, la responsabilidad y la autoridad; designados los diferentes niveles administrativos, y precisada la estructura de la organización, se debe plasmar todo ello en una gráfica de organización.



#### 4.1 UNIFICACION DEL SISTEMA CON LA CONTABILIDAD GENERAL

La contabilidad general intenta agrupar las operaciones en forma tal que los ingresos, costos y gastos son clasificados de acuerdo con su naturaleza.

La contabilidad produce estados financieros que informan acerca de la realización histórica de la empresa y proporcionan elementos claves para planear su futuro y tomar decisiones.

En este sentido, a continuación se muestran algunos de los informes que la técnica contable ha desarrollado:

a) Balance General o Estado de Posición Financiera, que es la denominación más apropiada. "El nombre de balance general tiene su origen en que balancea o iguala el valor de los activos de la empresa o entidad económica con la suma de los derechos que tienen los acreedores y la participación de la propiedad de los accionistas o dueños. (Ver figura 4.1)

Por lo que se refiere al estado de posición financiera, éste contesta a la pregunta: ¿cuánto tengo?

Cualquiera que sea su nombre, este estado es uno de los estados principales y se considera el estado financiero fundamental en cualquier empresa o entidad.

b) Estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados, que es la designación más apropiada. El nombre de pérdidas y ganancias tiene su origen en la última línea del estado, que muestra la utilidad o pérdida generada por el ente económico. La denominación de estado de resultados es más genérica pues, además de comprender el resultado final, incluye los resultados obtenidos en cuanto a los ingresos, gastos, costos e impuestos que le son relativos. (Ver figura 4.2)

Este estado contesta la pregunta de: ¿cuánto he ganado o perdido?."12

Por otra parte el estado de situación financiera muestra en unidades monetarias la situación financiera del ente económico en una fecha determinada, por lo que es un estado estático. Asimismo, tiene el propósito de mostrar los recursos económicos, los derechos que tienen los acreedores y la participación de la propiedad que poseen los accionistas o dueños. Por tanto, la situación financiera está representada por la relación que tienen los activos con los pasivos y el capital.

En este sentido, el activo está integrado por los bienes y derechos que son propiedad de un ente económico, como el efectivo, las cuentas por cobrar a clientes, inventarios, propiedades muebles y enseres que poseen un valor monetario.

---

12 Moreno Fernández Joaquín. Contabilidad Básica. IMCP. México. 1996. Pág. 3.

**COMPañIA XXX, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE POSICION FINANCIERA**  
**AL 31 DE XXXX DE 19XX.**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Circulante</b>		Proveedores	xxxxx
Caja	xxxxxx	Acreedores Diversos	xxxxx
Bancos	xxxxxx	Cuentas por Pagar	xxxxx
Inversiones Temporales	xxxxxx	Impuestos por Pagar	xxxxx
Cuentas por cobrar	xxxxxx	<b>Total pasivo</b>	<b>xxxxx</b>
Inventarios	xxxxxx		
<b>Total Circulante</b>	<b>xxxxxx</b>	<b>CAPITAL</b>	
<b>Fijo</b>		Capital contable	xxxxx
Equipo de oficina	xxxxxx	Reserva Legal	xxxxx
Dep. epo. oficina	xxxxxx	Ut. Ej. Anteriores	xxxxx
Equipo de cómputo	xxxxxx	Ut. Ejercicio	xxxxx
Dep. epo. cómputo	xxxxxx	<b>Total Capital</b>	<b>xxxxx</b>
Equipo de transporte	xxxxxx		
Dep. epo. Transporte	xxxxxx		
<b>Total Fijo</b>	<b>xxxxxx</b>		
<b>Diferido</b>			
Gastos preoperativos	xxxxxx		
<b>Total Diferido</b>	<b>xxxxxx</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>xxxxxxx</b>	<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>xxxxxxx</b>

FIGURA 4.1

**COMPAÑÍA XXX, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**POR EL PERIODO DEL 1o. AL 31 DE ENERO DE 19XX.**

VENTAS	XXXXX	
COSTO DE VENTAS	XXXXX	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		XXXXX
GASTOS DE OPERACIÓN		
DE VENTA	XXXXX	
DE ADMINISTRACION	XXXXX	
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>		XXXXX
GASTOS FINANCIEROS-INTERESES		XXXXX
<b>UTILIDAD ANTES DE PTU</b>		XXXXX
PARTICIPACION DE UTILIDADES A LOS TRABAJADORES ESTIMADA		XXXXX
<b>UTILIDAD ANTES DE ISR ESTIMADO</b>		XXXXX
		XXXXX
<b>UTILIDAD NETA</b>		XXXXX

FIGURA 4.2

El pasivo representa las deudas y obligaciones a cargo del ente económico y está compuesto por la suma de dinero que se debe a proveedores, bancos, acreedores diversos y algunas provisiones que se establezcan; por ejemplo, para el pago de impuestos, gratificaciones, etc.

El capital está representado por la propiedad que tienen los accionistas o propietarios en el ente económico y dicho de otra manera más simple, por la diferencia entre los activos y pasivos del ente económico.

Por lo que se refiere al estado de resultados, éste muestra los efectos de las operaciones de una entidad y su resultado final en forma de un beneficio o una pérdida por un periodo determinado.

En las operaciones de la entidad hay una distinción muy clara entre los ingresos, costos y gastos y así deben ser presentados sus resultados. Los ingresos y gastos, por lo contrario, son las cantidades requeridas por la consecución del objetivo de sus actividades.

El estado de resultados es un estado dinámico, por lo que sus cifras se expresan en forma acumulativa durante un periodo determinado, generalmente por no más de un año.

La unidad o pérdida que muestra el estado de resultados modifica el patrimonio de los dueños o accionistas (capital), la primera incrementándolo y la segunda recudiéndolo.

En otro orden de ideas, la contabilidad de costos, tiene como objetivo la aplicación hacia los centros de costos de las erogaciones incurridas en los departamentos de fabricación y así determina los costos unitarios.

En este sentido, "sistema de aplicación de costos, como cualquiera otra de la contabilidad, para ser práctica también debe desarrollar información oportuna y que reditúe, cuando menos el gasto que ocasiona; si el sistema está bien diseñado, la información que proporciona generalmente vale mucho más.

Un sistema de costos planeado adecuadamente, usando con propiedad y a tiempo, proporciona información base para los funcionarios, con diversos fines, principalmente para la toma de decisiones conscientemente y con sustentación.

Para la inteligente y eficaz dirección de las ventas de una empresa, así como de su política de distribución y administración, es indispensable el conocimiento de los costos referidos en unidades.

Por lo general, una negociación no puede establecer sus precios de venta sólo con base en sus costos, pero con los costos unitarios se pueden fijar adecuadamente los precios de venta, aun cuando además intervienen muchos factores, como son entre otros: la situación y naturaleza del mercado consumidor, las circunstancias de monopolio o libre competencia, el deseo de mantener un surtido completo en determinada rama, la introducción de nuevos productos, etc.

Para presentar o mantener una línea completa, es posible que la negociación tenga que ofrecer al público ciertos productos, respecto de los cuales la información relativa a los costos unitarios indica que originan pérdida; en tales casos, con base en el costo unitario, la Dirección puede dirigir los pasos de la fuerza que dejan utilidad.

Los costos unitarios que se obtienen bajo un buen sistema de costos, deben orientar a los funcionarios de ventas a fijar precios de venta satisfactorios o adecuados, cuando lo permita la oferta y la demanda.

En el caso de que el mercado u otros industriales más importantes y de mayor influencia en el primero, sean los que fijen el precio de venta, el conocimiento de los costos unitarios permite decidir cuáles productos son los más costeados, y cuáles son de márgenes más reducidos que requieren de publicidad y propaganda u otras medidas drásticas como sustitución, eliminación definitiva, producción raquítica, para no perder mercado o servir de gancho, etc.

También el conocimiento de los costos unitarios, podrá determinar el límite mínimo del precio de venta, que en un momento dado se puede fijar a determinado artículo para que él, por sí solo, genere aunque sea un pequeño margen de utilidad, al mismo tiempo podrá orientar a la Dirección de Ventas respecto a qué artículos permitan que se les concedan en determinado momento, ciertos descuentos especiales, que a su vez no serán factibles en otros con márgenes de utilidades inferiores y permitir que dicha dirección contemple la posibilidad de introducir nuevos productos en nuevos mercados, mediante precios inferiores a los vigentes, siempre que aquellos excedan a los costos unitarios respectivos.

Por lo que se refiere a la Dirección de la empresa, resulta también indispensable el conocimiento de los costos referidos a unidades de producción, para poder intervenir y desarrollar la eficiencia de los diferentes procesos u operaciones de fabricación, precisa establecer comparaciones entre los costos unitarios en distintas épocas, bajo diversas condiciones y mediante la aplicación de métodos diferentes.

La medida de la eficiencia es fundamentalmente mediante la comparación entre el rendimiento real o efectivo y el que debe obtenerse.

En cuanto concierne a los costos unitarios, la comparación se establece entre el costo unitario real y el previsto, este procedimiento constituye una medida actual, indispensable en el campo de la Contabilidad de Costos, así como en la administración en general de la entidad.



	COSTO TOTAL PARA 20,000 UNIDADES	COSTO POR UNIDAD
Material directo	\$20,000	\$1
Mano de obra directa	80,000	4
Gtos. generales de fabricación variables	40,000	2
Gtos. generales de fabricación fijos	80,000	4
<b>Costos Totales</b>	<b>\$220,000</b>	<b>\$11</b>

La Contabilidad de Costos desempeña un papel muy importante en la dirección de las empresas, por el hecho de que sirve de base para fijar las normas o políticas de operación o explotación de las mismas.

Entre éstas bases figuran esencialmente decidir si ha de cerrarse la fábrica o seguir operando con pérdida, si ciertas piezas o partes es preferible fabricarlas o comprarlas, pero siempre esas decisiones se basan en hechos, información objetiva, costumbre e interpretación, la cual debe ser adecuada y atinada, ahí se aprecia la capacidad y eficiencia del directivo, que como se colige, los hechos deben dominar las decisiones, por lo que la información relativa a los costos, al

presentar hechos debe tener una influencia importante sobre las inclinaciones de los funcionarios."<sup>13</sup>

La contabilidad por áreas de responsabilidad pretende identificar el gasto, el costo y el ingreso con los departamentos y personas responsables.

La contabilidad por áreas de responsabilidad no es un sistema independiente de la contabilidad, pues sus pretensiones son las de registrar y controlar las operaciones identificándolas con los departamentos y personas responsables aprovechando la información con que se cuenta para el registro normal de las operaciones tanto de contabilidad general como en la de costos, enfocando de una manera diferente su clasificación para obtener un nuevo tipo de información.

Las finalidades de unificar el sistema a la contabilidad general, son las siguientes:

a) ECONOMIA: Este sistema al ser implantado conjuntamente al de contabilidad general producirá pequeños gastos y será más costeable su implantación.

---

<sup>13</sup> Del Río González, Cristóbal. Costos III, Ed. ECASA. 1a. Edición. México. P.p. V-17-V-23.

b) OPORTUNIDAD: Al estar este sistema conjunto con el general, sus datos serán producidos tan oportunamente como los registros normales sean operados.

c) VERACIDAD: La suma de los totales de los registros por áreas de responsabilidad se comparará cuantitativamente con los totales de los registros normales con el objeto de que los datos encontrados en los informes sean verídicos.

Para demostrar la facilidad en integrar este sistema al general, señalaremos la manera en que un documento contabilizador es tramitado por áreas de responsabilidad.

Cualquier comprobante que deba contabilizarse también por áreas de responsabilidad, ostentará a más de los datos necesarios para la contabilidad general, un sello impreso correspondiente al centro que lo origine y que contendrá: codificación del mismo, fecha de inicio del trámite, firma autorizada del responsable.

El flujo de los documentos contabilizadores no variará. Solamente cambiará el diseño de los mismos, pues van a dar albergue a las cuentas utilizadas para designar las áreas de responsabilidad. En esa nueva columna se marcará el número otorgado al centro que ocasione el movimiento (Codificación), indicando el nombre de aquel en el concepto.

Los documentos contabilizadores se turnarán normalmente a los registros debidos ya sean éstos manuales, o electrónicos, donde se separarán la forma acostumbrada para inscribirlos en los auxiliares, mayores correspondientes, tarjetas, etc.

Al irlos registrando, se separarán los que mencionen áreas de responsabilidad y se ordenarán nuevamente por los números de estas cuentas, para llevar a cabo la inscripción en los auxiliares correspondientes. Cuadrar las sumas de estos pases contra los saldos de mayores que les correspondan, es el último paso en este trámite.

Los documentos contabilizadores se envían al archivo donde son ordenados y guardados.

Como puede observarse, la viabilidad y el bajo costo de la instalación de este sistema, dependerá siempre del grado de conjunción a que se haya llegado con el sistema de contabilidad general.

La eficiencia ha ocupado siempre un lugar preponderante en el desarrollo de los negocios y ha sido motivo de especial preocupación el poder medirla, lo cual ha llevado a los administradores a establecer métodos de control.

Como la contabilidad por áreas de responsabilidad no puede limitar su campo a la simple aplicación de datos históricos hacia la áreas

involucradas, tenemos que fijar medidas de eficiencia, contra las que se van a comparar los resultados reales exhibidos en los estados financieros. Sin el complemento de un sistema de esta naturaleza, este sistema queda sin el elemento de control.

El estándar es una medida de eficiencia que es introducida en los procedimientos contables con la finalidad de establecer una base de comparación entre lo que debe ser y lo que es.

Los estándares de eficiencia, se pueden expresar en términos de porcentajes, plazos límites, cuotas, costos estándares, presupuestos, etc.

En general, muchos autores recomiendan el uso de presupuestos y costos estándar, ya que son procedimientos muy comprobados.

Los costos estándar, cuya información primordial es la de servir primero de instrumento de control y de medida de eficiencia de la producción y en segundo lugar de la distribución, son consecuencia del desarrollo de los métodos de producción y de la necesidad de control administrativo para obtener los mejores resultados posibles, dentro de la sociedad industrial avanzada.

De acuerdo con lo anterior, los costos estándar constituyen un verdadero instrumento de control, ya que al compararlos con las

realidades, destacan las desviaciones, por tanto, desempeñan una nueva función, la de instrumentos de medición de la eficiencia.

Entre las razones más importantes que justifican la implantación de los costos estándar, destacan las siguientes:

a) Rapidez en la presentación de informes: Los cuales representan datos útiles para proyectar en el futuro.

b) Economía en su operación: Ya que una vez instalado el sistema de costos estándar, su manejo requiere de menos personal, lo que significa la disminución de erogaciones.

c) Localización de las ineficiencias: Ya que permiten presentar al ejecutivo de la empresa las excepciones en forma analítica, de tal manera que pueda concentrar su atención sobre ellas, para corregirlas y evitarlas.

Además, persigue los siguientes objetivos:

a) Son cálculos predeterminados para fijar los precios de venta.

b) Son medidas de control de las operaciones.

c) Ayudan a determinar en forma anticipada las posibles utilidades que se van a obtener en relación con un determinado volumen de negocios.

En términos generales, los costos estándar representan medidas de eficiencia a las cuales deben ajustarse los costos reales. Las variaciones que se llegaran a presentar significarían ineficiencias, errores o desperdicios, entre otros, por lo que se deberán de investigar y ser corregidas sin que sean alterados los estándares.

Al implantar un sistema de costos estándar debemos considerar los siguientes requisitos:

1.- Que nuestros estándares sean expresiones actuales y no del pasado.

2.- Que expresen metas alcanzables dentro de la capacidad de la empresa y no teorías irrealizables.

3.- Que el sistema no sea más costoso que la utilidad que produzca en cuanto a control y ayuda para la planeación.

4.- Que los informes sean oportunos, simples, claros y breves, dirigidos a quienes puedan tomar decisiones que los mismos informes sugieran.

5.- Que sean medidas de eficiencia que fijen responsabilidad y que esa responsabilidad esté en concordancia con las atribuciones reales de cada responsable.

Entre las múltiples acepciones de los costos estándar, destacan las siguientes:

a) Costos estándar circulantes o ideales que representan metas por alcanzar en las condiciones corrientes de la producción sobre bases de eficiencia.

b) Costos estándares básicos o medidas, que representan medidas fijas y sirven únicamente como índice de comparación.

En el primer caso, se tiene una meta a la que se debe llegar, representa una predeterminación sobre bases corrientes en cuanto a cantidades y calidades sujetas a rectificación cuando las condiciones hayan variado.

En el segundo caso son medidas que, tomadas como términos de comparación representan una combinación de cantidades y calidades a un costo fijo.



Los primeros no cambian cuando hay variaciones en precios, los segundos por esta sola razón no se modifican, sino que permanecen fijos por largos periodos.

Por lo anterior, y respecto a su vigencia, pueden dividirse en los que se utilizan por cortos periodos (estándares circulantes) y los que se utilizan por largos periodos (estándares básicos).

Para instalar un sistema de costos estándar de manera integral, además de las especificaciones técnicas del producto, es necesario tener un control presupuestal sobre las ventas, la producción y las finanzas, es decir, sobre todos los estados financieros.

Cuando los costos estándar no forman parte de los asientos, sino que se toman como base de comparación fuera de los libros de contabilidad se dice que son costos estadísticos. Si son engranados en la contabilidad se dice que son costos engranados o costos contables.

El presupuesto es una previsión que establece los resultados esperados en términos numéricos, ya sea desde el punto de vista financiero o expresado en horas/hombre, unidades de producción, horas/máquina y otras medidas, para un periodo determinado, con el fin de servir de base para la evaluación de los resultados obtenidos realmente.

La forma del presupuesto, puede ser fija o fluctuante.

La primera forma es determinada cuando la estimación hecha se considera independiente de cualquier condición o circunstancia que afecte a las operaciones de la empresa y los presupuestos formulados se mantienen cualquiera que sea el volumen de operaciones de la producción, de las ventas, etc.

El presupuesto fluctuante tiene cálculos especiales que prevén las posibilidades de que existan influencias externas o internas que modifiquen las previsiones.

Como los presupuestos se refieren a un periodo concreto, se pueden clasificar en presupuestos a corto plazo, llamados generalmente así los de un año y presupuestos a largo plazo que son por cinco, diez o más años.

Todo presupuesto debe nacer del centro mismo a que se va a referir. No se basará en estimaciones arbitrarias sino en la exploración que técnicamente se haga del futuro, para determinar con el mayor grado de aproximación posible, cómo se desarrollarán los centros basándose en los precedentes, las tendencias y probabilidades que existan.

Para asumir estas labores administrativas, es fundamental que los responsables de cada centro tengan un entrenamiento especial como ya ha sido mencionado previamente.

Los requisitos básicos para la operación de un presupuesto son los siguientes:

a) Exposición a los responsables de cada centro de los objetivos y políticas a seguir.

b) Adopción de esos objetivos y políticas por las personas a cuyo cargo corren las responsabilidades.

c) Coordinación de todos los miembros de la empresa para colaborar con los objetivos y políticas.

d) Información de parte del departamento de contabilidad a cada área de responsabilidad de sus resultados para que sean la base de los presupuestos.

e) Contabilización oportuna de las operaciones a comparar con los presupuestos, para que en cualquier momento puedan obtenerse informes precisos que cubran las necesidades de la empresa.

Para que se formulen adecuadamente los presupuestos, se puede sugerir a cada uno de los responsables:

a) La duración del periodo del presupuesto.

b) La responsabilidad asumida en la preparación de las estimaciones.

c) La responsabilidad a asumir respecto a los informes.

d) El método para la ejecución de los mismos. (Ver figura 4.3)

El coordinador o coordinadores de los presupuestos surgidos de cada área, considerarán la labor de sus colaboradores comentándola y en su caso modificándola con el consentimiento expreso del responsable, sin tratar de imponer cifras que éste no respetaría.

Al iniciarse las operaciones de una empresa, los presupuestos se pueden obtener basándose en las experiencias de empresas similares o del mismo ramo. Cuando haya experiencia de las transacciones reales de la propia compañía, por lo menos de un año, aunadas a las circunstancias que se crea vayan a acontecer, pueden servir de base para la creación de las estimaciones.

Tratándose de empresas comerciales, los presupuestos de preferencia se llevarán extralibros y en empresas industriales, cuando vayan conjugados con estos costos estándar engranados, se registrarán contablemente.

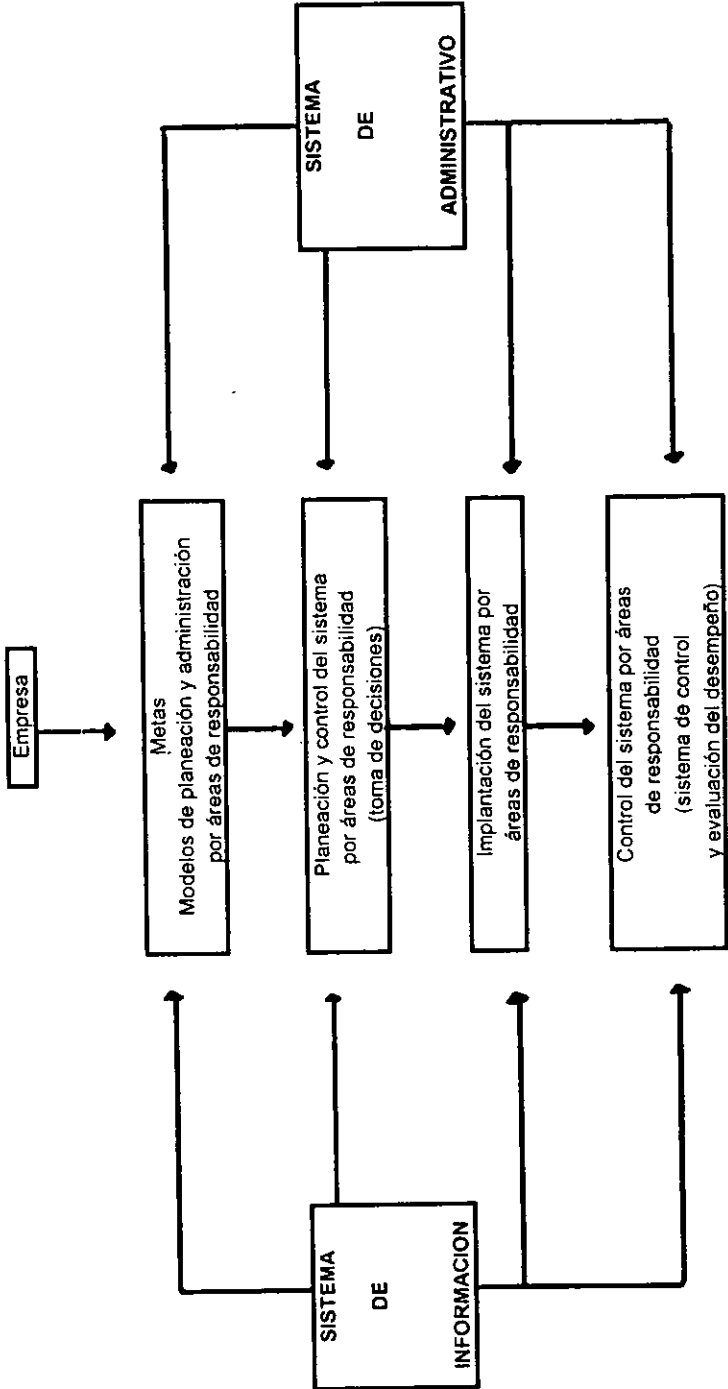


FIGURA 4.3

El sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad requiere de unos presupuestos preparados para cada área responsable, que le sirvan de guía en cuanto al volumen de operaciones que se originen en un periodo determinado, y de acuerdo a esa guía, los directivos y jefes puedan exigir explicaciones por las desviaciones de tales presupuestos, al finalizar el periodo.

Sin los estándares, nuestro sistema estaría incompleto, pues no existiría base escrita sobre la cual juzgar la actuación de los responsables de una empresa. (Ver figuras 4.4, 4.5 y 4.6)

**COMPANÍA GONZO, S.A. DE C.V.**  
**INFORME DE ACTUACION POR EL PERIODO DEL 1º. AL 31 DE ENERO DE 19XX.**

**AREA: 11300100**  
**GERENCIA: PRODUCCION**  
**RESPONSABLE: JORGE MORALES**

	COSTO DE PRODUCCION			UNIDADES PRODUCIDAS		
	REAL	PRESUPUESTO	VARIACION	REAL	PRESUPUESTO	VARIACION
AREA 11320100 (Jug. "A") Prod. Jug. Mecan. Tipo A	22700.00	18695.00	4005.00 (1)	1500	1600	-100
AREA 11330100 (Jug. "B") Prod. Jug. Mecan. Tipo B	27000.00	27000.00	0.00	60	60	0
AREA 11340100 (Jug. "C") Prod. Autos Jug.	23975.00	24000.00	-25.00	40	40	0
<b>COSTO TOTAL</b>	<u>73675.00</u>	<u>69695.00</u>	<u>3980.00</u>			

**EXPLICACION DE LAS VARIACIONES:**

(1) El aumento del costo en este departamento se debió a la inclusión de personal nuevo en los procesos 1 y 11 una quincena antes de lo planeado, en cuanto a \$2,500. Defectos de fabricación de un material (ya se envió reclamación con fecha 12 de enero de 19XX.) y entrenamiento de un empleado incluyen \$1,205.00 de variación. El presupuesto de mano de obra del proceso tercero estaba calculado con el salario de un trabajador, la contratación de un segundo explica la variación de \$300.00.

FIGURA 4.4

COMPañA GONZO, S.A. DE C.V.  
 INFORME DE ACTUACION POR EL PERIODO DEL 1o. AL 31 DE ENERO DE 19XX.

AREA: 11320100 (Juguete "A")  
 RESPONSABLE: Francisco Linares  
 FUNCION: Producción de autos de juguete.

COSTOS DE PRODUCCIÓN		UNIDADES PRODUCIDAS	
	REAL	PRESUPUESTO	VARIACIONES
AREA 11320101			
Controlable	11360.00	9855.00	1505.00 (2)
No controlable	500.00	500.00	0.00
			Arts. recibidos 2050
			Arts. acabados 1500
			Arts. en proceso 550
			1640
			100 (2)
			510
AREA 11320102			
Controlable	5300.00	4050.00	1250.00 (1)
No controlable	1600.00	1600.00	0.00
			Arts. enviados al PII 2100
			1700
			400 (1)
AREA 11320103			
Controlable	3500.00	2250.00	1250.00 (1)
No controlable	440.00	440.00	0.00
			Arts. recibidos 2100
			Arts. enviados al PIII 2050
			Arts. en proceso 50
			1700
			1650
			400 (1)
			50
			0
MAS:	20160.00	16155.00	4005.00
No controlable	2540.00	2540.00	0.00
<b>COSTO TOTAL (1)</b>	<b>22700.00</b>	<b>18695.00</b>	<b>4005.00</b>

EXPLICACION DE LAS VARIACIONES:

- (1) Se incluyeron nuevos empleados una quincena antes de lo planeado. Se propone una corrección en ambos procesos, tanto en costo como en producción.
- (2) El presupuesto de Mano de Obra en el Proc. Centro 3303, también se debe corregir, pues solo trae una partida por \$4,000.00 y allí laboran dos empleados: el responsable, que percibe \$2,000.00 y un empleado nuevo, que gana \$1,500.00, al que por convenio especial se le cobró ingreso su salario mensual, trabajando solamente la 2a. Quincena.
- Se erogaron \$715.00 de más en Material y Gastos, en virtud del periodo de entrenamiento del nuevo personal; además, se hizo una reparación por valor de \$100.00 a una pistola de aire y se produjeron (en cuanto a este proceso se refiere) 100 artículos menos de lo planeado, por la misma razón.
- Se gastaron \$360.00 extra en calentamientos, dado que vinieron delicias. Se envió la respectiva reclamación con fecha 12 de enero de 19XX.
- Para saber además el estado de artículos recibidos por acabar, se piensa trabajar dos horas extra diarias. El encargado del centro piensa que el empleado nuevo podrá superarse para el siguiente periodo.

FIGURA 4.5



COMPANÍA GONZO, S.A. DE C.V.  
 INFORME DE ACTUACION POR EL PERIODO DEL 1o. AL 31 DE ENERO DE 19XX.

AREA: 11320101 (Proceso I)  
 RESPONSABLE: Francisco Polanco  
 FUNCION: Acabado de Artículos ya terminados.

	COSTO DE PRODUCCION		UNIDADES PRODUCIDAS			
	REAL	PRESUPUESTO	VARIACIONES	REAL	PRESUPUESTO	VARIACIONES
MANO DE OBRA						
Arturo Mena	4300.00	4000.00	300.00 (1)	Prod. Recib.	2050.00	410.00 (5)
Carlos Mena	2800.00			Art. Termin.	1500.00	-100.00
	1500.00					
MATERIA PRIMA INDIRECTA	6705.00	5670.00	1035.00 (2)			
Pintura	5500.00	5000.00	500.00 (2)			
Thinner	330.00	250.00	80.00 (2)			
Remaches	125.00	60.00	65.00 (2)			
Calcomanías	750.00	360.00	390.00 (3)			
GTOS. DE PRODUCCION CONTRO.	335.00	185.00	170.00 (4)			
Luz	175.00					
Estopa	60.00					
Manto. Epo.	120.00	20.00	100.00 (4)			
<b>COSTO CONTROLABLE</b>	<b>11380.00</b>	<b>9855.00</b>	<b>1505.00</b>			
GTOS. DE PRODUCCION NO CONTRO.						
Renta	300.00	300.00	--			
Depreciación:						
Pistolas de aire	50.00	50.00	--			
Mobliliario	50.00	50.00	--			
Amortización:						
Seg. Contra Incend	100.00	100.00	--			
<b>COSTO NO CONTROLABLE</b>	<b>500.00</b>	<b>500.00</b>	<b>--</b>			

EXPLICACION DE LAS VARIACIONES:

- (1) El Sr. Francisco Polanco recibió un aumento de \$300.00 en el mes de dic/XX. El Sr. Mena fue contratado durante la primera quincena del mes y empezó a trabajar el día 16 de ese mes de enero.
- (2) Estas materias primas y gastos aumentaron pues el Sr. Mena se encuentra en periodo de entrenamiento.
- (3) Las calcomanías, salieron defectuosas en casi un 50%. Ya se envió la reclamación a la fábrica, con fecha 12 de enero de 19XX.
- (4) El mantenimiento de equipo se vio afectado pues durante el entrenamiento del Sr. Mena se rompió la válvula de una pistola de aire.
- (5) Se recibieron 410 productos de más, pues en los otros procesos se contrataron trabajadores con una quincena de anterioridad a lo que se tenía pensado.
- (6) Se entregaron 100 productos menos que lo planeado, pues el equipo dañado tardó tres días en repararse.

FIGURA 4.6

## 4.2 DISEÑO DEL MANUAL DEL PROCESO CONTABLE

El manual de procedimientos contables que se establezca con objeto de llevar el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, debe contener como mínimo:

- Cuadro de organización.
- Catálogo de cuentas.
- Instructivo de cuentas.
- Guía de contabilización.
- Registros contables.
- Informes financieros.

El manual de procedimientos establece todas las características del movimiento del departamento a que se refiera; las desmenuza, analiza y expone en forma clara y sintetizada, adecuada a la mentalidad del personal que lo utilice. También define responsabilidades y autoridades, establece la calidad del trabajo a realizar y muestra mediante esquemas o gráficas los trámites a seguir.

El manual de procedimientos debe estar siempre actualizado, se debe repartir entre las personas que lo consulten, circulares que contengan los cambios y que puedan ser fácilmente anexables al total del libro. Como medio de control, las hojas que queden fuera de uso se recogerán siempre para elaborar un recuento de ellas y verificar que todos los interesados hayan recibido su circular y actualizado el manual.

#### - CUADRO DE ORGANIZACION

En el cuadro de organización se delimitarán dentro de la estructura de la empresa, los centros responsables, asignándoles una codificación que aparecerá escrita en el mismo.

Las gráficas de organización por lo general son expresadas con casilleros, que se asignan a las diversas funciones llevadas a cabo en la empresa y que muestran jefatura o dependencia mediante uniones lineales; para diseñar esas uniones se tomará en cuenta la comunicación que exista en la organización.

La comunicación puede ser vertical, en sentido ascendente o descendente; o bien horizontal, entre el personal de un mismo nivel.

También se observará ante quién responde cada persona para que la autoridad quede bien delimitada, gráficamente y cuántas personas

dependen de cada uno de los ejecutivos en la presentación esquemática de los siguientes puntos:

- a) La estructura de la empresa.
- b) La distribución de las funciones.
- c) La dependencia del empleado con respecto a otros niveles jerárquicos.
- d) Las vías de delegación de autoridad y responsabilidad.
- e) La codificación del centro de responsabilidad con que queda obligada cada nivel.
- f) Los canales de comunicación.
- g) Las relaciones de trabajo.

#### - CATALOGO DE CUENTAS

El catálogo de cuentas debe ser una norma escrita de carácter permanente, que unifique el criterio de quienes lo manejan, que con claridad constituya una guía para contabilizar, que al sumar sus conceptos

produzca datos verídicos y que cuando sea impuesto por el estado haga posible las estadísticas económicas del país.

Los beneficios que trae consigo la utilización de un catálogo de cuentas adecuado, en sentido general, consisten en: la limitación de los errores en la clasificación de las partidas; establecer una norma para el criterio de todas las personas que manejan las cuentas; en caso de sucursales unificar la contabilidad, estableciéndose un solo catálogo como modelo para todas ellas; el personal que se requiere para su manejo no necesitará alta especialización contable, redundando ésto en economía.

La preparación del catálogo de cuentas para una empresa se inicia con la elaboración de una lista de las operaciones que se realizan en ella, señalando su periodicidad, a cada operación se le asignará la cuenta en la que deba ser registrado y se agrupará según el siguiente orden: Grupos, subgrupos, clases, subclases; cuentas y subcuentas, todo ello según sea necesario para el manejo de la empresa y la sencillez de la interpretación de los datos al resumirlos.

Para elaborar el catálogo de cuentas por áreas de responsabilidad, se señalan las áreas que se controlen y se relacionan con el orden requerido, así como su dependencia con el área superior a quien deban reportar.

Respecto a qué codificación usar, diremos que la mayor parte de las empresas utilizan un sistema decimal para manejar sus catálogos y por lo tanto de él nos vamos a ocupar.

En el catálogo de cuentas de la contabilidad general no se realizará ninguna modificación, a menos que otras razones ajenas a la implantación de este sistema lo requieran.

El catálogo de cuentas por áreas de responsabilidad, se elaborará y se asignará a los diferentes niveles una codificación independiente a la del catálogo general, que puede ser como el que se muestra a continuación:

**CATALOGO DE CUENTAS  
AREAS DE RESPONSABILIDAD**

**COMPAÑIA GONZO, S.A. DE C.V.**

No. Cuenta	CONCEPTO
11000000	Balance General Compañía Gonzo, S.A. De C.V.
11300100	<b>PRODUCCION</b>
11310100	Dirección de Producción
11320100	Juguete "A"
11320101	Proceso I, Juguete "A"
11320102	Proceso II, Juguete "A"
11320103	Proceso III, Juguete "A"
11330100	Juguete "B"
11330101	Proceso I, Juguete "B"
11330102	Proceso II, Juguete "B"
11330103	Proceso III, Juguete "B"
11340100	Juguete "C"
11340101	Proceso I, Juguete "C"
11340102	Proceso II, Juguete "C"
11340103	Proceso III
11400100	<b>VENTAS</b>
11410100	Dirección de Ventas
11420100	Gerencia de Entrenamiento
11430100	Ventas Distribución
11440100	Administrativo de Ventas
11450100	Representantes
11460100	Región de Ventas del D.F.
11470100	Región de Ventas del Guadalajara
11500100	<b>RECURSOS HUMANOS</b>
11510100	Dirección de Recursos Humanos
11520100	Gerencia de Recursos Humanos
11600100	<b>MERCADOTECNIA</b>
11610100	Dirección de Mercadotecnia
11620100	Gerencia de Producto
11630100	Planeación Estratégica
11700100	<b>ADMINISTRATIVO</b>
11710100	Dirección General
11720100	Dirección de Finanzas
11730100	Planeación Financiera
11740100	Contraloría
11750100	Auditoría Interna
11760100	Crédito y Cobranzas
11770100	Impuestos
11780100	Tesorería
11990100	<b>OTROS CARGOS A RESULTADOS</b>
11990101	Juguete "A"
11990102	Juguete "B"
11990103	Juguete "C"

CATALOGO DE CUENTAS  
 COMPAÑIA GONZO, S.A. DE C.V.

No Cuenta	CONCEPTO
1	ACTIVOS
11	Circulantes
1101	Caja
1102	Bancos
1110	Documentos por cobrar
1111	Cientes
1112	Deudores Diversos
1113	Intereses por Cobrar
1119	Provisión cuentas cobro dudoso
1120	Almacén
1121	inventario de mercancías, Juguete "A"
1122	inventario de mercancías, Juguete "B"
1123	inventario de mercancías, Juguete "C"
1129	Provisión inventarios poco mov Y obsoletos
1130	Seguros pagados por anticipado
1131	Papelería y útiles de escritorio
1132	Intereses pagados por anticipados
1133	Rentas pagadas por anticipado
1134	Propaganda y publicidad
1135	IVA acreditable
12	No circulantes
1201	Deudores hipotecarios
1212	Depósitos en garantía
1221	Maquinaria de elaboración
1222	Mobiliario y equipo
1223	Edificio
1224	Terreno
1231	Depreciación Maquinaria de elaboración
1232	Depreciación Mob.y Equipo
1233	Depreciación Edificio
1241	Seguros contra incendios
1251	Amortización de seguros contra incendios
1261	Gastos de instalación y de organización
2	Pasivos
21	Circulantes
2100	Préstamos bancarios
2101	Documentos por pagar
2102	Proveedores
2103	Acreedores Diversos
2104	Intereses por pagar
2105	Gastos acumulados
2106	Impuestos acumulados
2107	Impuesto al valor agregado
2108	Impuesto sobre la renta por pagar



CATALOGO DE CUENTAS

COMPANÍA GONZO, S.A. DE C.V.

No. Cuenta	CONCEPTO
2109	Dividendos por pagar
2110	Préstamos a accionistas
2111	Sueldos por pagar
22	No circulantes
2201	Acreedores hipotecarios
3	CAPITAL
3001	Capital
3002	Cuenta particular del dueño
3101	Pérdidas y ganancias
3201	Reserva de reinversión de utilidades
3300	Utilidades acumuladas de años anteriores
4	INGRESOS
4001	Ventas
4060	Ventas brutas
4061	Devoluciones sobre ventas
4062	Descuentos sobre ventas
5	COSTO
5001	Costo de Ventas
5050	Mercancias generales
5060	Compras brutas
5061	Devoluciones sobre compras
5062	Descuentos sobre compras
5063	Gastos sobre compras
5065	Costo de Ventas
6	GASTOS
6000	Gastos
6001	Sueldos y salarios
6002	Previsión social
6003	Uniformes
6004	Honorarios pagados a Personas Fisicas
6005	Honorarios pagados a Personas Morales
6006	Arrendamiento muebles
6007	Arrendamiento inmuebles
6008	Regalias
6009	Asistencia Técnica
6010	Donativos
6011	Primas por seguros de daños
6012	Fletes y acarreos
6013	Cuotas IMSS Patronal
6014	Cuotas IMSS Trabajadores
6015	Derechos

CATALOGO DE CUENTAS

COMPañIA GONZO, S.A. DE C.V.

No. Cuenta	CONCEPTO
6016	Gasolina
6017	Luz
6018	Teléfono
6019	Gastos Médicos
6020	Gastos por depreciación de maquinaria
6021	Gastos por depreciación de mobiliario y epo. Oficina
6022	Viáticos
6023	Amortización seguros contra incendios
6024	Materias primas indirectas
6025	Mantenimiento de equipo
6026	Materiales
6028	Traspaso a inventarios
6002	Gastos de Administración
7	OTROS GASTOS E INGRESOS
7101	Gastos y productos financieros
7201	Otros gastos y productos
8	PARTICIPACION DE UTILIDADES A EMPLEADOS
8101	Participación de utilidades a empleados
9	IMPUESTO SOBRE LA RENTA
9101	Impuesto sobre la renta

La contabilidad por áreas de responsabilidad tomará sus datos de las mismas fuentes que la general, clasificando las operaciones desde otro punto de vista, es decir, ocupándose de partidas susceptibles de ser asociadas a las personas responsables de ellas.

Al contabilizar la operación, si se utiliza una codificación como la citada anteriormente, para la identificación de las partidas con el centro del que provienen, solamente se requerirá agregar una cifra del nuevo catálogo, pues al ver su numeración inmediatamente se reconoce su origen, aunque sea el gasto asignado al último nivel.

El movimiento realizado y contabilizado por áreas de responsabilidad, va a dar lugar a un registro por partida simple.

Del buen manejo del catálogo de cuentas, depende el acierto con que se formulen los informes financieros y los de actuación, así como la aceptación que éstas tengan entre los empleados a quienes van a ser presentados.

#### **- INSTRUCTIVOS DE CUENTAS**

El instructivo general de cuentas, señalará en cada uno de los renglones del catálogo:

- a) Naturaleza de la cuenta (deudora o acreedora)
- b) Razón por la que se realizan los cargos y/o abonos a ella.
- c) Saldo normal que representa.
- d) Número de auxiliares y para qué se requiere de ellos.

En el catálogo de cuentas por áreas de responsabilidad, el instructivo señalará:

- a) Número de área de responsabilidad.
- b) Nombre del responsable en jefe del centro.
- c) Cuentas del catálogo general que se puedan afectar y razón para ello.

De lo anterior, se desprende qué cargos y abonos a diversas cuentas pueden producir la afectación de una sola área de responsabilidad.

Este instructivo, debe dejar completamente aclarado el concepto de la acumulación o disminución del saldo del área, sin omitir dato alguno, con el fin de que en caso de duda sirva para solucionar el manejo de las cuentas e interpretar el saldo.

Dentro de este instructivo, es conveniente incluir la técnica de operación del libro o registro que se lleve; los datos que acerca de ellos se pueden incluir, son entre otros;

- a) Denominación del registro.
- b) Clasificación.
- c) Objeto.
- d) Forma.
- e) Ubicación de su manejo.
- f) Categoría del empleado que deba llevarlo.
- g) Fuente de datos.
- h) Periodicidad con que se realicen los pases.
- i) Medios de comprobación del manejo.
- j) Documento informativo que se produce, tomando sus datos como base.

## - GUIA DE CONTABILIZACION

Es la relación detallada de todas y cada una de las operaciones que realice la compañía o bien de las que se puedan presentar a diario y que sean susceptibles de contabilizarse.

Para que los asientos en el registro de contabilidad por áreas de responsabilidad se hagan metódicamente y que la operación de ellos sea accesible a personas sin amplios conocimientos contables, se recomienda que esta guía en forma tabular contenga:

- a) Número consecutivo de la operación.
- b) Clase de operación realizada.
- c) Periodicidad.
- d) Documentos, fuente de datos, o comprobantes.
- e) Documento contabilizador en que se registra.
- f) Número de cuenta y área de responsabilidad a la que afecta.

Esta guía, previo estudio de la empresa en cuestión puede ampliarse o reducirse, después de determinar cuáles son las posibles operaciones de la empresa.

#### **- REGISTRO CONTABLE**

De acuerdo con el catálogo de cuentas del sistema, se indicará cómo se registran las operaciones en las formas que sirven de base para elaborar los asientos de primera entrada; y se dirá en su caso, cómo se anotan en una serie de diarios que producen una suma para efectos de su registro en el mayor, bajo los diferentes títulos de cuentas, de las áreas de responsabilidad. (Ver registros de operaciones)

Para la verificación de los resultados, gráficamente se indicará cómo la suma de determinados mayores con sus correspondientes auxiliares designados para las áreas de responsabilidad, tiene que coincidir con el total de determinadas cuentas de la contabilidad general.

COMPAÑÍA GONZO, S.A. DE C.V.  
 GON-720904-I32  
 POLIZA DE DIARIO

No. Cuenta	Nombre de la cuenta	DEBE	HABER
11320101-6001	Sueldos y salarios	4300.00	
11000000-2111	Sueldos por pagar		4300.00
<b>TOTALES</b>		4300.00	4300.00
<b>CONCEPTO</b> Registró de sueldos y salarios empleados del Proceso I, del Jugete "A", al 31 de enero de 19XX.			
HECHO POR PGN	REVISADO POR	AUTORIZADO POR	AUXILIARES DIARIO



COMPAÑIA GONZO, S.A. DE C.V.  
 GON-720904-132  
 POLIZA DE DIARIO

No. Cuenta	Nombre de la cuenta	Debe	Haber
11320101-6024	Materia prima indirecta	6705.00	
11000000-1102	Bancos		6705.00
		<b>TOTALES</b>	6705.00
<b>CONCEPTO</b> Registro de compra de materia prima indirecta para el Proceso I, del Juguete "A".			
HECHO POR FIGN	REVISADO POR	AUTORIZADO POR	AUXILIARES DIARIO

**COMPANIA GONZO, S.A. DE C.V.**  
**GON-720904-132**  
**POLIZA DE DIARIO**

No. Cuenta	Nombre de la cuenta	Debe	Haber
11320101-6017	Luz	175 00	
11320101-6026	Materiales	60 00	
11320101-6025	Mantenimiento equipo de oficina	120 00	
11000000-1102	Bancos		355 00
<b>TOTALES</b>		355 00	355,00
<b>CONCEPTO</b> Registro de gastos de producción del Proceso I. para la elaboración del juguete "A"			
HECHO POR PGN	REVISADO POR	AUTORIZADO POR	AUXILIARES DIARIO

COMPANIA GONZO, S.A. DE C.V  
 GON-720904-132  
 POLIZA DE DIARIO

No. Cuenta	Nombre de la cuenta	Debe	Haber
11320101-6007	Arrendamiento de inmuebles	300 00	
11320101-6020	Gastos por depreciación de maquinaria	50 00	
11320101-6021	Gastos por depreciación de mob. Y epo	50 00	
11320101-6023	Amortización seguros contra incendios	100 00	
11000000-1102	Bancos		300 00
11000000-1231	Dep. maquinaria		50 00
11000000-1232	Dep. mob. Y epo.		50 00
11000000-1251	Amortización segs. Contra incendios		100 00
<b>TOTALES</b>		500 00	500 00
<b>CONCEPTO</b>			
Registro de otros gastos de producción del Proceso I, para la elaboración del juguete "A"			
HECHO POR PGN	REVISADO POR	AUTORIZADO POR	AUXILIARES
		DIARIO	

COMPAÑIA GONZO, S.A. DE C.V.  
 GON-720904-132  
 POLIZA DE DIARIO

No. Cuenta	Nombre de la cuenta	Debe	Haber
11000000-1121	Inventario mercancias juguete "A"	12000 00	
11000000-1122	Inventario mercancias juguete "B"	3500 00	
11000000-1123	Inventario mercancias juguete "C"	1300 00	
11000000-1135	IVA acreditable	2595 00	
11000000-2102	Proveedores		19895 00
<b>TOTALES</b>		19895.00	19895.00
<b>CONCEPTO</b>			
Registro de compra de mercancias para la elaboraci3n de los juguetes, "A", "B" y "C".			
HECHO POR PGR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR	AUXILIARES DIARIO

COMPAÑIA GONZO, S.A. DE C.V.  
 GON-720904-132  
 POLIZA DE DIARIO

No. Cuenta	Nombre de la cuenta	Debe	Haber
11990101-5001	Costo de Ventas, Juguete "A"	20817.00	
11000000-1121	Inventario mcia juguete "A"		20817.00
<b>TOTALES</b>		20817.00	20817.00
<b>CONCEPTO</b> Registro del costo de ventas de 900 unidades vendidas del juguete tipo "A", a un costo de \$23.13			
HECHO POR: PGN	REVISADO POR	AUTORIZADO POR	AUXILIARES DIARIO

**COMPANÍA GONZO, S.A. DE C.V.**  
**DETERMINACION DEL COSTO UNITARIO DE VENTA**  
**DEL JUGUETE "A"**

CONCEPTO		IMPORTE
Gastos de fabricación		22700.00
Proceso I	11860	
Proceso II	6900	
Proceso III	<u>3940</u>	
Compras		<u>12000.00</u>
Costo total		34700.00
Entre		
Unidades producidas		<u>1500.00</u>
Costo unitario, juguete "A"		<u><u>23.13</u></u>

COMPAÑIA GONZO, S.A. DE C.V.  
 GON-720904-132  
 POLIZA DE INGRESO

No. Cuenta	Nombre de la cuenta	Debe	Haber
11000000-1111	Clientes	31050.00	
11990101-4060	Ventas		27000.00
11000000-2107	IVA por PAGAR		4050.00
<b>TOTALES</b>		31050.00	31050.00
<b>CONCEPTO</b> Registro de 900 unidades vendidas del juguete tipo "A" a un precio de venta de \$30.00			
HECHO POR PGN	REVISADO POR	AUTORIZADO POR	AUXILIARES DIARIO

COMPañIA GONZO, S.A. DE C.V.  
 GON-720904-132  
 POLIZA DE DIARIO

No. Cuenta	Nombre de la cuenta	Debe	Haber	
11320101-6028	Traspaso a inventarios	11860.00		
11320101-6001	Sueldos y salarios		4300.00	
11320101-6024	Materia prima indirecta		6705.00	
11320101-6017	Luz		175.00	
11320101-6026	Materiales		60.00	
11320101-6025	Mannto Epo. Oficina		120.00	
11320101-6007	Arrendamiento inmuebles		300.00	
11320101-6020	Gto. Dep. maquinaria		50.00	
11320101-6021	Gto. Dep. mob. Y epo.		50.00	
11320101-6023	Amortización segs. Vs. Inc.		100.00	
<b>TOTALES</b>		11860.00	11860.00	
<b>CONCEPTO</b> Registro del traspaso de gastos de fabricaci3n a inventarios.				
HECHO POR PGN	REVISADO POR	AUTORIZADO POR	AUXILIARES	DIARIO



COMPAÑIA GONZO, S.A. DE C.V.  
 GON-720904-132  
 POLIZA DE DIARIO

No. Cuenta	Nombre de la cuenta	Debe	Haber
11000000-1121	Inventario mercancias. Juguete "A"	11860 00	
11320101-6023	Traspaso a inventarios		11860 00
<b>TOTALES</b>		11860 00	11860 00
<b>CONCEPTO</b> Registro del traspaso de gastos de fabricación a la cuenta de inventarios en el balance.			
HECHO POR PGN	REVISADO POR	AUTORIZADO POR	AUXILIARES DIARIO

COMPAÑIA GONZO, S.A. DE C.V.  
 GON-720904-I32  
 POLIZA DE DIARIO

No. Cuenta	Nombre de la cuenta	Debe	Haber
11410100-6002	Impuestos patronales	950.00	
11620100-6002	Impuestos patronales	1001.00	
11410100-6001	Sueldos y salarios	15384.00	
11620100-6001	Sueldos y salarios	1675.00	
11000000-2111	Sueldos por pagar		17059.00
11000000-2108	Impuestos por pagar		1951.00
<b>TOTALES</b>		19010.00	19010.00
<b>CONCEPTO</b> Registro nómina primera quincena de enero de 19XX, de los empleados que laboran en la Dirección de Ventas y Gerencia de Producto.			
HECHO POR PGN	REVISADO POR	AUTORIZADO POR	AUXILIARES
		DIARIO	

COMPANÍA GONZO, S.A. DE C.V.  
 GON-720904-I32  
 POLIZA DE DIARIO

No. Cuenta	Nombre de la cuenta	Debe	Haber	
11710100-6002	Impuestos patronales	800.00		
11730100-6002	Impuestos patronales	450.00		
11710100-6001	Sueldos y salarios	10325.00		
11730100-6001	Sueldos y salarios	8975.00		
11000000-2111	Sueldos por pagar		19300.00	
11000000-2108	Impuestos por pagar		1250.00	
<b>TOTALES</b>		20550.00	20550.00	
<b>CONCEPTO</b>  Registro nómina primera quincena de enero de 19XX, de los empleados que laboran en la Dirección General y Planeación Financiera.				
HECHO POR PGR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR	AUXILIARES	DIARIO

COMPAÑIA GONZO, S.A. DE C.V.  
 GON-720904-132  
 POLIZA DE EGRESOS

No. Cuenta	Nombre de la cuenta	Debe	Haber
11000000-2111	Sueldos por pagar	36359.00	
11000000-1102	Bancos		36359.00
<b>TOTALES</b>		36359.00	36359.00
<b>CONCEPTO</b>  Registro nómina primera quincena de enero de 19XX, de los empleados que laboran en la Dirección General, Planeación Financiera, Dirección de Ventas y Gerencia de Producto.			
HECHO POR PGN	REVISADO POR	AUTORIZADO POR	AUXILIARES DIARIO

## - INFORMES FINANCIEROS

Los informes financieros vienen a ser una prolongación del registro contable en su etapa final o de exposición.

Como generalmente, todos los renglones de una empresa son susceptibles de controlarse y como existe la necesidad de conocer no solamente la posición financiera y los resultados de las operaciones realizadas, sino también la posición interna, administrativamente hablando, los informes de actuación por áreas de responsabilidad vienen a ser la etapa final de este sistema. Estos deben estar sujetos al orden del calendario de la contabilidad general, ya que la utilidad que presten dependerá en gran parte de la oportunidad con que sean presentados.

Sin embargo, ese calendario, aunque se mencione en el instructivo no debe incluirse ni hacerse fijo. Debe ser flexible, adecuado a la época y actividad de la empresa y circularizado a todo el personal.

## 4.3

### PRODUCCION DEL INFORME DE ACTUACION

Estos informes, constituyen un elemento esencial para implantar nuestro sistema, pues son el medio de comunicación entre las líneas de autoridad y los centros de responsabilidad de una empresa.

Los informes de responsabilidad deben ser escritos, periódicos, consistentes, de carácter interno, indicando niveles y centros de responsabilidad, conteniendo la comparación entre los resultados reales de las operaciones efectuadas y los previstos. Indicarán quién es el responsable para que él mismo manifieste una decisión tendiente a corregir esas variaciones, o bien esos datos previstos.

Los objetivos de los informes de actuación o responsabilidad, son principalmente:

a) COMUNICACION: Esos informes sirven de lazo de unión entre el sistema de contabilidad y los responsables de las diferentes funciones, puesto que a través de ellos, estos últimos conocen los efectos específicos de su propia actuación y la de sus subordinados.

b) INFORMACION: Con los informes de responsabilidad, periódicamente todos los niveles conocerán los resultados que obtuvieron e informarán al superior inmediato la razón de las variaciones habidas.

c) EFICIENCIA: La promoción del mayor grado de eficiencia en el empleado es un objetivo claro de estos informes.

El diseño de un informe de actuación no se puede generalizar, pues su estructura depende del giro de cada empresa, del volumen de operaciones, del personal con que cuente y la importancia de la actuación de las personas que integran la estructura humana del negocio.

Básicamente, los requisitos que deben llenar estos informes para que sean de utilidad son:

a) Comparación: En los informes se relacionarán los datos reales de la compañía con estándares preestablecidos y si se considera conveniente con resultados de otros periodos.

b) Objetividad: Toda la información debe seleccionarse y presentarse de tal manera que sea fácil interpretarla. No debe omitirse ninguna explicación necesaria ni recargarse los informes de datos no útiles.

c) Explícitos: Los informes en sí, explicarán y reducirán las cantidades a las cifras más significativas, eliminando las que carecen de importancia y los cientos y miles innecesarios (de acuerdo a la capacidad de la empresa). Desde el punto de vista de los diferentes niveles de responsabilidad, contendrán una explicación clara de las variaciones habidas, que se elaborará por cada responsable de un centro y se turnará al nivel inmediato superior, a fin de que éste complete su informe a rendir; esto sucederá hasta llegar a nivel direccional.

d) Uniformidad: La información, los periodos y la disposición de los datos, deben ser consistentes de un informe a otro sobre el mismo asunto, de manera que las comparaciones que se hagan, las tendencias que se observen y las conclusiones a que se llegue basándose en ellos sean erróneas.

e) Excepción: Una forma de simplificar el proceso del control de las variaciones es concentrar la atención en los resultados que se separan de los planes establecidos.

f) Oportunidad: La utilidad de los informes está en relación inversa al tiempo que transcurre desde que ocurrieron los hechos hasta la comunicación de los mismos. Por lo tanto, la actualidad de los datos que aparezcan en ellos, es de suma importancia.



g) Periodicidad: Los informes de responsabilidad se referirán a un lapso concreto y determinado; normalmente se elaborarán paralelos a los estados financieros con el fin de verificar sus resultados en forma comparativa. El calendario del departamento de contabilidad para los estados financieros incluirán estos informes entre sus fechas.

Los datos incluidos en los informes son de naturaleza real y estándar.

Los primeros son aquellos que dependen en su importe, de la eficiencia con que los maneje la persona responsable del puesto, ya que ella tiene influencia directa o dominio absoluto sobre ellos.

De esta forma, los informes de actuación, se envían a cada centro como mínimo en dos tantos, de tal manera que la persona responsable, en el aspecto indicado para ello reciba una breve explicación a las variaciones, archive uno de ellos y envíe el otro a su respectivo jefe. Cuando éste ha recibido la información completa de todos sus subordinados y la haya discutido con ellos, prepararán su informe y lo turnarán a su superior. Como ya se mencionó, los informes seguirán este trámite hasta llegar al plano direccional. (Ver informes de actuación en figuras 4.4, 4.5 y 4.6)

Por otro lado, los gastos no controlables, son aquellas partidas cuyo aprovechamiento puede caer en un departamento en particular, pero el

personal del mismo, no puede hacer nada por controlar su importe, pues se llevan a cabo inevitablemente sin que una buena actuación los reduzca o un mal desempeño los aumente.

En la acumulación de los gastos controlables hecha a un área y reproducida en suma en el informe, podemos medir la eficiencia con la que han trabajado los responsables.

Los gastos no controlables ocuparán una sección diferente en el informe para evitar distracciones y malas interpretaciones. Estos datos, es conveniente plantearlos para que el responsable de cada centro, conozca el valor de las instalaciones con las que se trabaja o de la maquinaria en que elabora su trabajo, en general de los activos que tiene bajo su cuidado y contablemente con el fin de que la comprobación del volumen de gastos exhibidos en el informe de actuación se produzca automática y totalmente contra los registros de contabilidad general.

## CONCLUSIONES

1.- La Administración, tiene en la contabilidad un auxiliar muy importante para el desarrollo de todas sus actividades; ya que a través de ella se conoce y determina:

a) Si planeó los principios y operaciones necesarios para alcanzar los objetivos previstos.

b) Si organizó los elementos materiales y humanos de la empresa, a manera de lograr la máxima eficiencia.

c) Si integró adecuadamente, por un lado los recursos de una empresa y por otro el elemento humano.

d) Si dirigió las acciones de todos y cada uno de los hombres laborantes a manera de realizar lo planeado.

e) Si controló por medio de sistemas útiles que le permitan relacionar los resultados actuales y pasados con los planeados, con el fin de conocer si se ha obtenido lo que se esperaba.

2.- La contabilidad, mediante la selección y presentación que haga de las partidas con resultados diferentes de lo planeado, favorece la administración por excepción.

3.- La contabilidad por áreas de responsabilidad es un sistema hecho a la medida de una organización, por medio del cual, se registran, acumulan y controlan todos los ingresos, gastos y costos imputables a un grupo de personas contenidas en un área específica de la empresa, que constituyen un centro de responsabilidad, de tal manera que la eficacia, la responsabilidad del centro y en particular del individuo puedan ser medidas con el fin de determinar las variaciones con lo considerado como estándar y así tomar decisiones más adecuadas.

4.- Los resultados obtenidos comparados con estándares preestablecidos, se plasman en los informes de actuación que se dirigen a cada centro de responsabilidad. En esos informes se exponen las diferencias habidas entre lo planeado y lo real; divergencia que explica de manera escrita el encargado del área, con motivo de auxiliar a la administración en sus labores de planeación y control.

5.- A pesar de no estar, en general, en contacto continuo la administración con los empleados de las diferentes secciones de la compañía, conoce efectivamente la actuación de ellos y se comporta de una manera más productiva y justa, con respecto al interés colectivo, en caso de promociones, aumentos, sanciones e incluso despidos; en caso del interés patronal controla si la eficiencia de sus empleados es la que se esperaba, si no revisa la explicación a esa deficiencia y en su respectivo caso, los estándares o bien promueve la eficiencia del empleado.

6.- El sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, es flexible, de tal manera que se puede adaptar a las condiciones generales de la empresa en cuestión, e instalarse parcial o totalmente en ella.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Lara Flores, Elías. Primer Curso de Contabilidad. Ed. Trillas. México. 1982. Pág. 9.
- 2.- Elizondo López. A. El Proceso Contable. Ed. Ecasa. México. 1985. Pág. 31.
- 3.- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Ed. Limusa. México. 1975. P.17.
- 4.- Fayol, Henri. Administración Industrial y General. Ed. Herrera Hermanos, S. A. México. 1969. Pág. 138.
- 5.- Hampton, David H. Administración Contemporánea. Ed. Mc Graw-Hill. México. 1984. pág. 20.
- 6.- Terry R. George. Principios de Administración. Ed. Continental. México. 1984. Pág. 20.
- 7.- Horngren, Charles. Contabilidad Administrativa. Ed. Prentice Hall. México. 1986. Pág. 242.
- 8.- Paredo, Francisco. Contabilidad por áreas de responsabilidad. Ed. ECASA. México. 1988. Pág. 15.
- 9.- Blanchard Kenneth, Zigarmi Patricia, Zigarmi Drea. El líder Ejecutivo. Ed. Grijalbo. México. P.p. 67-72.
- 10.- Koontz, O'Donell, Weihrich. Elementos de Administración. Ed. Mac Graw-Hill. 4a. Edición. México. P.p. 17-18, 114-116, 144, 315-318.
- 11.- Moreno Fernández, Joaquín. Contabilidad Básica. IMCP. México. Pág. 3.
- 12.- Del Río González, Cristóbal. Costos III. Ed. Ecasa. 1a. Edición. México. P.p. V-17-V-23.