

**XV**  
**CONGRESO**  
**INTERNACIONAL**  
**DE**  
**CONTADURÍA**  
**ADMINISTRACIÓN**  
**E**  
**INFORMÁTICA**





CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

# ANÁLISIS DE LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD COMO UN SISTEMA DE INFORMACIÓN EFICAZ PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

ÁREA de Investigación: Contaduría

## AUTORES

### **Martha Ríos Manríquez 1**

Doctor en Contabilidad y Auditoría

Universidad de Guanajuato

Campus Celaya-Salvatierra

461. 59.85.922

mrm2000mx@gmail.com

Eje Juan Pablo II s/n, Celaya, Gto., México

### **Julián Ferrer Guerra 2**

Maestro en Ciencias con especialidad en Sistemas de Información

Instituto Tecnológico de Celaya

Dependencia: (EJEMPLO: Facultad de Contaduría y Administración Universidad Autónoma del Estado de México)

461.61.1.75.75, ext. 319

jferrer@itc.mx

Av. Tecnológico y García Cubas s/n

Celaya, Gto., México

### **Rafael Espinoza Mosqueda 3**

Doctor en Administración

Universidad de Guanajuato

Campus Celaya-Salvatierra

461. 59.85.922

asesirneg@yahoo.com.mx

Eje Juan Pablo II s/n, Celaya, Gto., México

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

## RESUMEN

### ANÁLISIS DE LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD COMO UN SISTEMA DE INFORMACIÓN EFICAZ PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

**Área de investigación:** Contaduría

Esta investigación tiene como objetivo analizar las posibilidades de la contabilidad por áreas de responsabilidad como sistema de información efectivo y eficiente, así como la forma en que es utilizado por las empresas del municipio de Celaya, Guanajuato, México. De igual forma se justifica como herramienta en su labor de gestión. El estudio analiza micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, evaluando el nivel de adopción de la contabilidad por áreas de responsabilidad, la utilización de sistemas de información, así como su relación con las nuevas tendencias de gestión y los objetivos principales que persiguen las organizaciones en la actualidad. La investigación justifica la necesidad de los sistemas de gestión ante la pregunta de por qué las empresas utilizan sistemas de información tradicionales. Para tal fin se analiza el concepto de contabilidad, dirección estratégica, contabilidad por áreas de responsabilidad y las ventajas que se obtienen al implementar su utilización desde la perspectiva empresarial. Uno de los resultados más relevantes indica que las microempresas, a pesar de poseer menos recursos, están adoptando este sistema de información contable interno para la toma de decisiones. Es de especial interés observar que más de la mitad de los adoptantes han utilizado este sistema de contabilidad durante más de 10 años, reflejando su impacto organizacional. No se debe perder de vista que la adopción de nuevas tendencias administrativas busca encontrar alternativas que mejoren la gestión organizacional y de alguna forma su complementen con las previamente como sería el caso de la contabilidad por áreas de responsabilidad. Sin lugar a dudas las tecnologías de información juegan un papel preponderante hoy en día en las organizaciones, pues facilitan el manejo de un sin número de datos a fin de obtener información oportuna, lo que implica su consideración obligada en cual mecanismo de gestión en la empresa.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

## Palabras clave.

Contabilidad por áreas de responsabilidad, Contabilidad de dirección estratégica, Nuevas tendencias de gestión, Tecnologías de información.

## PONENCIA

### ANÁLISIS DE LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD COMO UN SISTEMA DE INFORMACIÓN EFICAZ PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Área de investigación: Contaduría

#### 1. Introducción

Actualmente, las empresas de cualquier tamaño (micro, pequeñas, medianas o grandes) y de diferente sector (industrial, comercial o de servicios), utilizan el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad por considerarla como un sistema de información contable interno, indispensable para la toma de decisiones ya que proporciona información contable y estadística de las actividades que se realizan dentro de la organización, teniendo como criterio la autoridad y responsabilidad de los gerentes o los responsables de las áreas en las que se implementa éste sistema de información.

Este sistema de información contable apoya a la gestión a alcanzar los objetivos fijados por los directivos de la empresa, que contribuyen a optimizar el desempeño organizacional y mejorar su capacidad competitiva; aumentando los ingresos, la eficiencia y reduciendo costos. Es importante mencionar que este sistema, no requiere de un exceso de papeleo, ni rutinas innecesarias, ya que se basa en un mínimo de información de calidad y está orientado a la información organizada. Para dirigir adecuadamente una empresa es necesario contar con una estructura departamental y una administración que establezca objetivos, dirigidos a medir resultados como a continuación se aprecia:

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

- Establecer objetivos para lo cual es necesario recoger información, sintetizar la información, planear, decidir, promover e innovar.
- Dirigir la realización de objetivos cuidando de los siguientes aspectos: organizar, comunicar, motivar, guiar y propiciar el desarrollo del colaborador.
- Medir resultados mediante la mejora continua, vigilando el proceso: medición – evaluación - control.

Para el estudio se analizaron empresas de la ciudad Celaya, Gto., que en la búsqueda de obtención de información para la toma de decisiones, deciden implantar el sistema de información contable denominado contabilidad por áreas de responsabilidad. Utilizando un enfoque mixto, en la parte cuantitativa se establece el nivel de adopción de esta herramienta de información interna para la gestión, evaluando la caracterización de las tecnologías de información, ventajas en su utilización, información que proporciona y como las nuevas tendencias de gestión combinadas con la contabilidad de áreas por responsabilidad la convierten en un sistema eficiente para la toma de decisiones estratégicas. En cuanto a la parte cualitativa se busca obtener información acerca del desarrollo de este sistema con la finalidad de establecer las características de la contabilidad por áreas de responsabilidad en las empresas.

Las Hipótesis establecidas para la realización de este estudio son:

- H1. El tamaño de la empresa influye en la adopción del sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad.
- H2. Las empresas que adoptan la contabilidad por áreas de responsabilidad tienen recursos para establecer tecnologías de información.
- H3. Las empresas que adoptan la contabilidad por áreas de responsabilidad adhieren nuevas tendencias de gestión para ser más eficientes y competitivas.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

## 2. Marco Teórico

Las organizaciones, dentro del entorno competitivo en el que se desenvuelven, requieren de información interna que les apoye para la creación de estrategias en vías de alcanzar un posicionamiento en el mercado en el que se desarrollan o pretenden expandirse. Además se enfrentan a la disyuntiva de elegir qué sistema o procedimiento de contabilidad de gestión es el más idóneo para cumplir con sus objetivos. Prieto y Santidrián (2000:60 ) mencionan que los procesos presupuestarios como el ABB (presupuesto basado en actividades), costos estándar, ABC (contabilidad basada en actividades), ABM (administración basada en actividades) y contabilidad por áreas de responsabilidad, son procedimientos que desde el ámbito de contabilidad de gestión se diseñan para que el sistema de información elegido sirva para dar forma a la arquitectura organizativa, permitiendo la utilización y en algunos casos la integración de indicadores de medición de actuación y de la rentabilidad empresarial.

En este sentido, es importante contextualizar los siguientes términos de contabilidad de gestión que sirven de marco conceptual para la realización de esta investigación: Contabilidad de gestión, contabilidad de dirección estratégica, contabilidad por áreas de responsabilidad y nuevas tendencias de gestión.

### 2.1. Contabilidad de gestión y contabilidad de dirección estratégica

La contabilidad de gestión es una rama de la contabilidad, que se fundamenta en un proceso de racionalización y control, y tiene por objeto identificar, medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar información a la administración, para que le sirva de apoyo en la toma de decisiones (Cárdenas, 2006:24; AECA, 1992:23; Horngren, Sundem y Stratton, 2006:5), y así la obtención de ventajas competitivas.

A partir de la adopción de la cultura estratégica en la administración de las empresas, surge un nuevo enfoque de gestión sistemático llamado “dirección estratégica”, respondiendo a los cambios ocurridos en la industria en los años sesenta y como una nueva forma de dirigir el crecimiento frente a una mayor competencia.

La contabilidad de dirección estratégica surge de la combinación de tres temas claves en el manejo eficaz de los costes, en un ambiente de incertidumbre económica, tecnologías de

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

información, tecnologías de punta productivas, diversificación de productos, centralización en las necesidades de los clientes y preocupación por las empresas de crear valor al producto de los clientes y procesos internos de las empresas (Shank y Govindarajan 1995: 8-35):

- Análisis de cadena de valor. Es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, dirigido a sucesos internos de la empresa como compras, procesos, productos, marketing, distribución y servicio post-venta.
- Análisis de posicionamiento estratégico. Es el análisis de adopción de posibles estrategias aplicables a la empresa con la finalidad de lograr ventajas competitivas que lo lleven a la diferenciación de sus productos y servicios entre sus clientes.
- Análisis de causales de costes, que son causados por muchos factores que se interrelacionan en forma compleja. Entender su comportamiento significa comprender la compleja reciprocidad del conjunto de causales que intervienen en una situación determinada. El costo es una función de las selecciones estratégicas sobre el esquema de competencia y desarrollo de habilidades administrativas para ejecutar la selección de estrategias en función de las causales estructurales y de ejecución de los costes.

La National Association of Accountants (NAA) en 1981 define a la contabilidad de dirección como el proceso de identificación, medida, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de la información económica usada por la gestión para planificar, evaluar y controlar una entidad a fin de asegurar el uso apropiado de los recursos y contabilización (AECA, 1992:28).

Definiendo por consiguiente a la contabilidad de dirección estratégica como la habilidad y capacidad del administrador para analizar los factores claves del costo, que lo conduzcan a la selección de estrategias que lo lleven a ser competitivo, mediante la adopción de un sistema de información eficaz y eficiente.

## 2.2. Conceptualización de la contabilidad por áreas de responsabilidad

Existen diversos investigadores, organizaciones, profesionales contables y no profesionales que han aportado sus conocimientos en el transcurso de la evolución contable hacia esta ciencia

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

social. Entre los diversos autores que han aportado una definición, se encuentra Horngren, Sundem y Stratton (2006:385), “se basa en identificar que partes de la organización tienen la responsabilidad principal de cada acción, desarrollar mediciones del rendimiento y objetivos, y diseñar reportes de dichas mediciones por centro de responsabilidad”.

Por su parte Hansen y Mowen (2003:544), mencionan que está conformado por cuatro elementos esenciales: asignación de responsabilidades, establecimiento de medidas o normas de comparación del desempeño, evaluación del desempeño y asignación de premios. Y la definen como un sistema que “distribuye la responsabilidad a las unidades organizacionales y expresa las medidas de desempeño en términos financieros”. Ramírez (2008:442) precisa que “es un sistema de información orientado a no evaluar funciones, sino informar sobre la actuación de las diferentes áreas o unidades de la organización, a través de un análisis de sus procesos y actividades”. Al frente de éstas se encuentra un responsable sobre los gastos, ingresos inversión o utilidad en que se incurran.

La metodología de la contabilidad por áreas de responsabilidad involucra *centros o áreas de responsabilidad*, bajo el control de un administrador, quién es responsable de una serie específica de actividades, el cual a su vez tiene colaboradores que le reportan de un segmento o subunidad de la organización, mencionando que a mayor jerarquía dentro del organigrama empresarial será mayor el grado de responsabilidad del ejecutivo de la empresa.

Por último los centros o áreas de responsabilidad se clasifican en centros de ingresos, centros de costos, centros de utilidad y centros de inversión (Cuervo y Osorio, 2008:9).

### 2.3 La contabilidad por áreas de responsabilidad como sistema de información contable interno

Las organizaciones en su proceso de toma de decisiones requieren de información sobre la cual se puedan sustentar sus acciones estratégicas para la obtención de objetivos fijados por las mismas.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Un sistema de información de acuerdo Cohen y Asín (2000:4) es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de un negocio, para Aguilar, et. al. (1998:57) es un proceso que clasifica y registra adecuadamente los ingresos, costos y gastos a cargo de un departamento o persona responsable, con la finalidad de compararlo con los presupuestos en cada nivel de responsabilidad, además es la base para construir un modelo de evaluación de desempeño; por último, Oz (2000:12) menciona que son todos los elementos que funcionan en conjunto para procesar datos y producir información.

Es entonces que el sistema de información es un agente que conecta cada centro o área de una organización con la administración gerencial, comparándola con el presupuesto, en vía de obtener ventajas competitivas en el mercado donde se desenvuelve la empresa.

## 2.4. Nuevas tendencias de gestión empresarial

En la actualidad con la competencia globalizada, el crecimiento de la industria, de las empresas de servicios, los avances tecnológicos y cambios en el sistema organizacional y en los sistemas de producción de las empresas, han surgido nuevas metodologías y herramientas de medición y control que permiten a las empresas asegurar una ventaja competitiva, como son: Just In Time, Life Cycle Costing, Reengineering, Total Quality, Target Costing, Value Chain, Activity Based Costing, Activity Based Management, Activity Based Budgeting, The Stakeholders Theory, Balanced Scorecard, Intellectual Capital, Knowledge Management, Continual Improvement, Benchmarking, Feedback, etc.

Dentro del contexto de esta investigación, a los adoptantes del sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, las nuevas tendencias de gestión, constituyen una herramienta para eficientar su sistema de información contable interno. Destacando que, independientemente del sistema que diseñen las organizaciones, las nuevas tendencias de gestión están al servicio de las empresas buscando alcanzar exitosamente sus objetivos, determinando correctamente la estrategia a seguir por la empresa, que les permitan alcanzar niveles de rentabilidad, así como una posición competitiva del negocio.

## 2.5. Las tecnologías de información al servicio de la organización

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

La adopción de tecnologías de información constituye una herramienta de suma importancia para las empresas hoy en día, las cuales reducen tiempos de espera en cada uno de los procesos de información, facilitando y eficientando el trabajo de cada área de la empresa. Si se hace una adecuada selección del software a utilizar acorde con los objetivos buscados, se logrará contar con información con menos errores. Es claro que para lograr exitosamente los objetivos de éxito con el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad o cualquier otro, se requiere del diseño particular o compra de uno existente en el mercado, pues el nivel de información que se necesita es demasiado y constituye una ardua tarea para su implantación difícil de realizar sin el apoyo de las tecnologías de información.

De acuerdo al análisis de la literatura se puede concluir que cualquier empresa puede utilizar este tipo de sistema siempre y cuando exista una clara identificación departamental y del rol de responsabilidad que tienen asignado los empleados dentro de la empresa

### 3. Diseño Metodológico

Esta investigación responde a un diseño descriptivo, pretendiendo encontrar información de las empresas, sobre la información requerida, tecnologías de información, y en su caso la adopción de las nuevas tendencias de gestión, así como los sistemas de información implantados en la empresa, describiendo las principales características de las mismas.

#### 3.1. Ámbito espacial y temporal

El estudio se realizó en empresas del municipio de Celaya, Guanajuato, el levantamiento de la información se realizó en el lugar físico de cada una de las empresas encuestadas.

En cuanto al tiempo, se trata de un estudio transversal ya que las entrevistas se aplicaron en una determinada fecha, dentro del periodo comprendido del 01 de enero al 16 de diciembre de 2009.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

## 3.2. Descripción de la población

El estudio fue dirigido a empresas establecidas en el municipio de Celaya, Guanajuato, utilizando como referencia la base de datos del SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano), que de acuerdo a su base de datos tiene un total de 7,165 empresas, de las cuales se procedió a eliminar aquellas empresas con menos de 10 empleados por cuestiones de diseño del estudio, quedando 501 empresas, de las cuales se eliminaron a aquellas cuyo número telefónico era incorrecto y empresas con el mismo nombre, dando un resultado de 349, concertándose citas por teléfono, de las cuales únicamente se obtuvo la confirmación del 66 encuestados, que constituye un índice de respuesta del 18.91%, considerando que es una muestra representativa, permitiendo caracterizar la contabilidad por áreas de responsabilidad para una región específica. El estudio incluye un número de empresas representativo de los diferentes tamaños y sectores y con diferentes esquemas contables aplicados.

## 3.3 Sujetos de investigación

Para tal efecto se entrevistó al Dueño, Gerente General, Contralor o Contador General de las empresas analizadas. Los resultados se reportan en base a la perspectiva que sobre el tema se localiza en la literatura y en base a las tecnologías de información.

## 3.4 Instrumento

La encuesta consta de 26 preguntas aplicada a las sesenta y seis empresas con las que se concertó cita vía telefónica.

El instrumento se divide en seis secciones y está orientado a:

- a) Características de los encuestados.
- b) Tener conocimiento sobre cómo se desarrolla la contabilidad por áreas de responsabilidad en las organizaciones.
- c) Conocer cuáles de las tendencias de gestión utilizan las empresas en conjunto con la contabilidad por áreas de responsabilidad y cuál es la finalidad que persiguen las empresas de esta unión.
- d) Uso de las tecnologías de información

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

- e) Con que otro sistema de información comparte datos la contabilidad por áreas de responsabilidad.
- f) Conocimiento del uso que se hace de la información generada por el sistema de costos por áreas de responsabilidad, quienes son los principales usuarios de la información, así como cuales son el tipo de decisiones que apoya la información generada por este sistema interno.

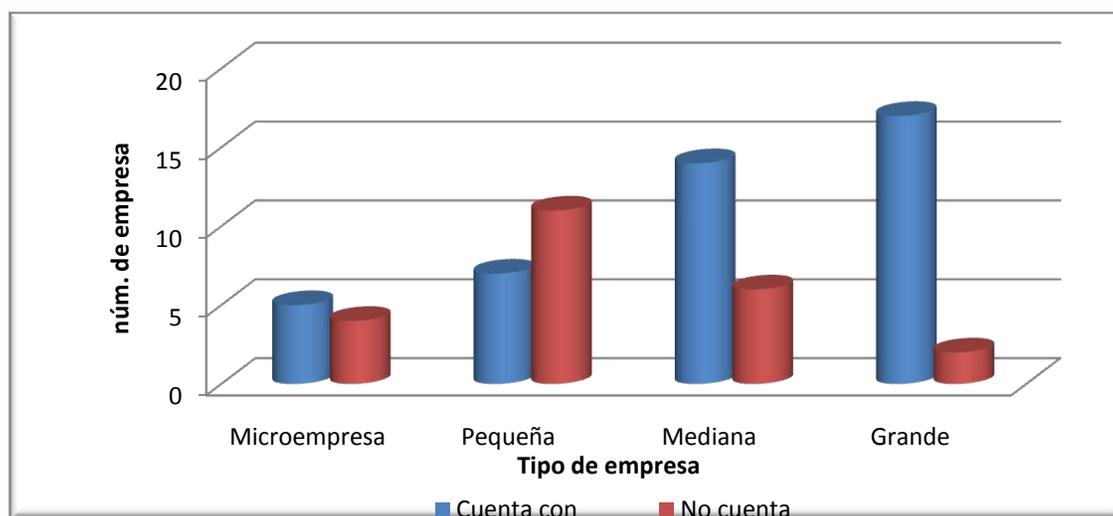
#### 4. Análisis de Resultados

El estudio realizado permite ratificar aspectos reportados consistentemente en la literatura por autores como Hansen y Mowen (2003), Horngren, Sundem y Stratton (2006), Ramírez (2008) y Del Rio (2003).

Las empresas que conforman la muestra de estudio se desempeñan en el sector comercial, servicios, industrial y empresas del sector público. De las mismas, 33.3% corresponde al sector de industrial, y 30.3% al sector servicios y 36.4% al sector comercial. Por tamaño 14% corresponde a microempresas, seguido de las pequeñas 27%, grandes 29% y medianas con la máxima participación 30%. Cuyo giro son: sector automotriz, industria maquiladora, sector financiero, fabricación de alimentos, compraventa de autos, refacciones y servicios, sector salud, agroindustria, empresas de autoservicios, venta de equipo y computo y artículos de oficina, transporte, fabricación de cartón, entre otros.

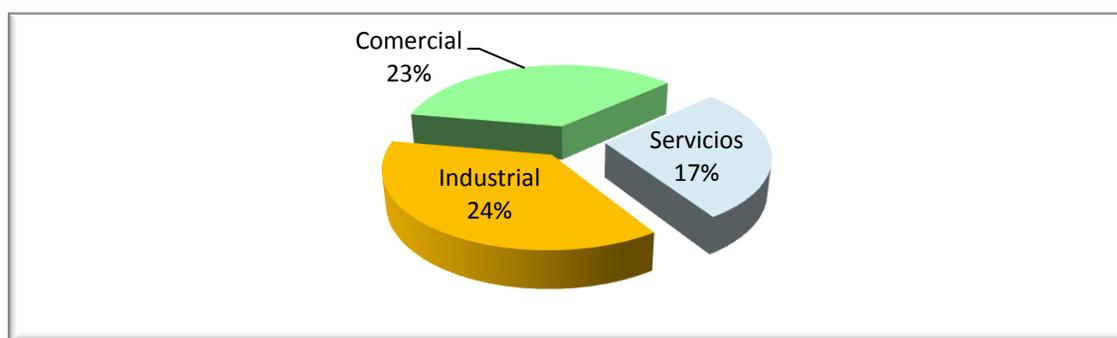
A fin de determinar si tenían implementado o no la contabilidad por áreas de responsabilidad (CAR), el mayor índice de respondientes que la adoptaron son las grandes con 26%, seguida de las medianas 21%, 11% de las pequeñas y 8% de las microempresas, la razón de que las grandes empresas sean las que en mayor proporción adoptan este sistema de información, son el nivel de recursos que poseen y el acceso a las tecnologías de información. En la Figura 1, se muestra el número de empresas que cuenta con este sistema.

**Figura 1. Clasificación por tamaño y por número de empresas que han implementado el sistema CAR**



Por último se clasifico por sector a aquellas empresas que tienen la contabilidad por áreas de responsabilidad. Determinando que el sector industrial es el que mayor nivel posee la contabilidad por áreas de responsabilidad como sistema de información con 24%, seguido de la comercial con 23% y 18% empresas de servicios, como se observa en la Figura 2, el nivel de implantación del CAR es de 65%, donde 77% tiene más de 10 años con el sistema CAR. De las no adoptantes, manifestaron que las razones son: por desconocimiento del sistema en su mayoría o porque su estructura organizativa no es departamental, sólo una menciona que no es necesaria porque está muy estandarizada la producción y es muy simple predeterminar la información.

**Figura 2. Clasificación por sector de las empresas que tienen implantado el sistema CAR**



Se cuestionó a los respondientes las razones por las cuales utiliza el sistema CAR, las razones indicadas se pueden observar en la Tabla 1.

**Tabla 1. Razones por las cuales utilizan las empresas el sistema CAR**

Permite el control y evaluación de cada área de responsabilidad en cuanto a sus gastos e ingresos.	59%
Permite el control y evaluación de cada área de responsabilidad en cuanto a sus gastos e ingresos, así como de la planta y sucursales.	6%
Están bien definidos sus departamentos.	3%
Establece claramente la rentabilidad de cada una de las áreas que integran la organización.	6%
Permite lograr los objetivos.	6%
No explicaron las razones.	3%
Evalúa la productividad departamental y su rentabilidad.	6%
La consideran una herramienta indispensable.	3%
Se mide por unidad de negocio.	3%
Confiabilidad, eficiencia y accesibilidad de cada área de la empresa.	3%

Dada la diferencia de giro se presentó una variación sobre la utilización de las herramientas informáticas utilizadas por las empresas (ver Tabla 2). Se aprecia que el aprovisionamiento de compras y la captura automatizada de producción (11.86%) son los más aplicables para llevar un mejor control con este sistema de contabilidad, así como la comunicación con clientes y proveedores. En cuanto a otros, los encuestados mencionaron que utilizan la base de datos y gestión de Oracle, Progress Oracle, Compaq, Contapyme, Exactus, sistema integral de control y administración de ventas, sistemas diseñado especialmente para la empresa, R/3, MYSAP, ERP-SAP, AS400 IBM, SIAM para producción que junto con el de contabilidad se enlaza con



CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

ContPaq, así como tecnologías especializadas según su giro, por ejemplo en las empresas de servicio, utilizan tecnologías especializadas para el transporte.

**Tabla 2. Herramientas Informáticas que utilizan las empresas**

DAO (Diseño asistido por computadora)/PAO (Producción asistida por computadora)	9.04%
Ingeniería asistida por computadora (CAE - Computer-Aided Engineering)	5.65%
Aprovisionamiento y administración de compras asistido por computadora	11.86%
Captura automatizada de información en el ámbito de la producción	11.86%
Maquinaria con control numérico	6.78%
Robótica y Robots	2.26%
Logística automatizada	4.52%
Sistemas expertos	4.52%
Inspección de calidad y control asistidos por computadora	9.60%
Telecomunicación con clientes y proveedores por medio de computadora	11.30%
Sistema de fabricación flexible (FMS, Flexible Manufacturing System)	2.26%
Producción integrada por computadora (CIM - Computer Integrated Manufacturing)	2.82%
Captura automatizada de información en los puntos de venta	9.04%
LAN/VAN ( Lan - Local area networks, Van - Visual area networks)	2.26%
Otros	6.21%

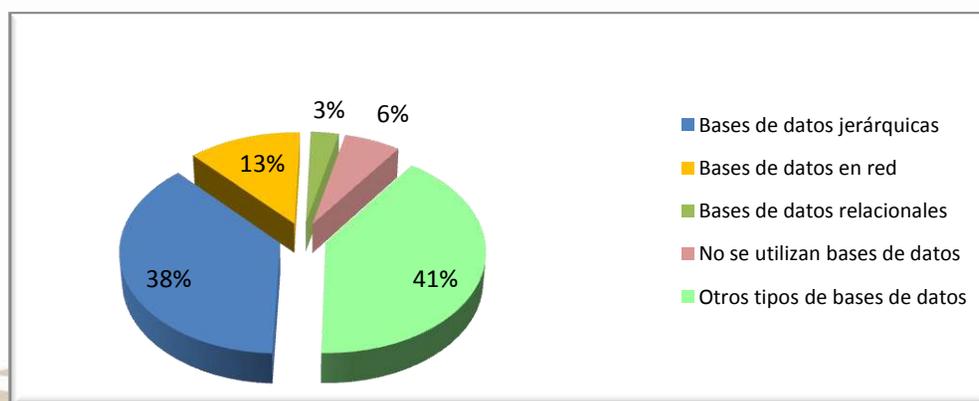
Cuestionando sobre los objetivos que persiguen las empresas con el sistema de información de contabilidad por áreas de responsabilidad, los encuestados consideran que el sistema de mayor utilización son los cotos históricos, a las vez consideran que su sistema de contabilidad está diseñado para la obtención de estados financieros (48%), 21% lo utilizan para la administración de costos, 24% para la administración de márgenes y el 32% para la toma de decisiones del negocio. Resalta que el sistema de costos basados en actividades es utilizado para la adopción de decisiones, elegido en el mismo nivel que costeo absorbente o variable. Este resultado es importante, pues las empresas están adoptando nuevas tendencias de gestión para decisiones internas, lo que implica claramente que el CAR es adecuado para estas nuevas metodologías.

**Tabla 3. Objetivos para los cuales son utilizados los sistemas de costos por las empresas que tienen el sistema CAR**

Tipo de sistema de cálculo de costos	Preparación de estados financieros	Administración de Costos	Administración de márgenes	Adopción de decisiones
Sistema de costos reales o históricos	48.08%	20.83%	23.81%	32.20%
Sistema de costos estándar	15.38%	19.44%	23.81%	13.56%
Sistema de costos por pedidos	5.77%	15.28%	16.67%	11.86%
Sistema de costos por procesos	9.62%	16.67%	9.52%	13.56%
Sistema de costos completo	7.69%	9.72%	2.38%	10.17%
Costos variables	5.77%	12.50%	14.29%	8.47%
Costos basados en actividades	7.69%	5.56%	9.52%	10.17%

En referencia a los sistemas de cómputo que utilizan las empresas para desarrollar la contabilidad por áreas de responsabilidad, son otros tipos de bases de datos diseñados por la organización (41%), seguida de la base de datos jerárquicas (37%) (ver Figura 3).

**Figura 3. Sistemas de cómputo que utiliza la empresa**



Los sistemas información son de suma importancia al compartir datos con el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad ya que facilitan información útil y veraz, en el proceso de tomar una decisión dentro de las empresas. Existen diversos sistemas de información pero los más comunes con los que comparte información el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad se encuentran los siguientes: sistema de control de inventarios y sistemas de



CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

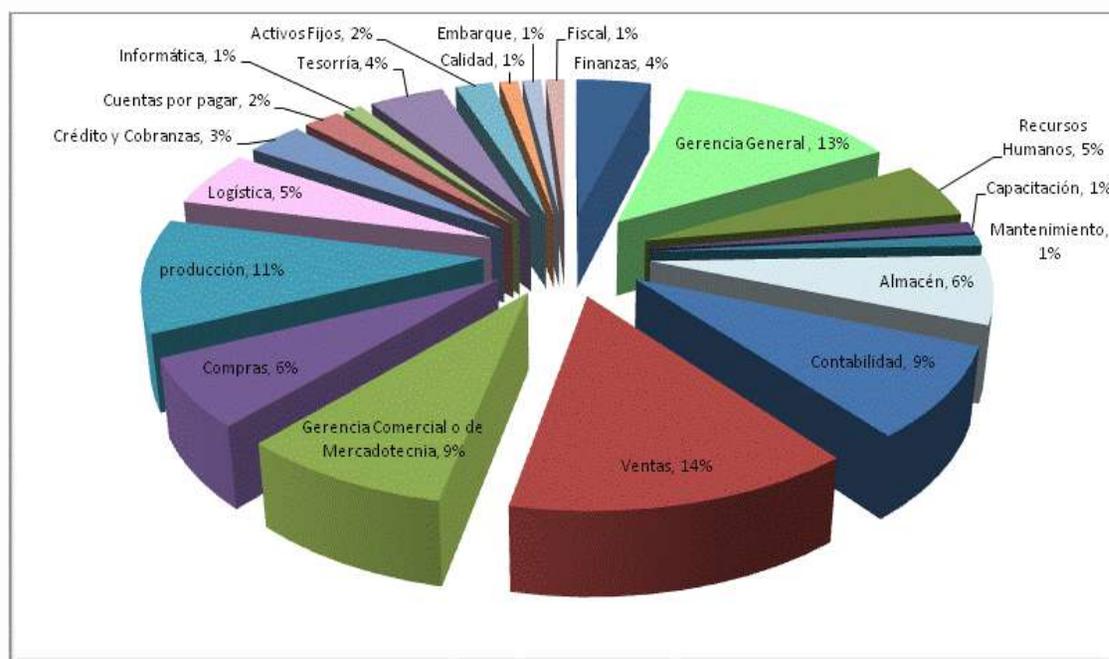
pagos (13%), sistema de administración de clientes (11%), contabilidad general y sistema de tesorería (10%), como se aprecia en la Tabla 4.

**Tabla 4. Sistemas de información con los que comparte datos el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad**

<b>Tipo de Sistema de Información</b>	<b>Porcentaje de participación del sistema CAR</b>
Sistema de contabilidad general	10%
Sistema de administración de la producción	7%
Sistema de control de inventarios	13%
Sistema de mercadotecnia	5%
Sistema de aprovisionamiento	9%
Sistema de administración de activos fijos	9%
Sistema de tesorería	10%
Sistema de administración presupuestal	7%
Sistema de administración de clientes	11%
Sistema de administración de la calidad	4%
Sistema de pagos	13%
Otros	2%

De manera especial se pretende determinar cuáles son las áreas de responsabilidad más comunes, para establecer el nivel en que se encuentran dichas áreas, su grado de acción y el nivel de responsabilidad que el área presenta (ver Figura 4).

**Figura 4. Áreas de responsabilidad más comunes**



Conocer cómo las empresas definen sus áreas de responsabilidad reviste de especial interés, sin embargo, no deja de ser revelador la confidencialidad que algunas empresas insisten en considerar para cuestiones económicas, por ello ocho de las empresas consideran que la forma de definir las áreas de responsabilidad es confidencial, mientras que las otras consideran que esta en función del tiempo y a la evaluación de cada departamento para definir cada una de las áreas de responsabilidad. Cabe mencionar que de acuerdo al giro de la empresa estas definen sus áreas y de los resultados obtenidos observamos como las áreas que para la empresa considera más importantes son ventas (14%), Gerencia General o Corporativo (13%) y Producción (11%). Estas respuestas coinciden con los autores previamente citados que establecen que en ciertas áreas tuvieron que definir responsabilidades con el transcurso del tiempo a causa de que en esas áreas no había un buen control y esto ocasiona pérdidas.

En relación a los lineamientos que siguen las empresas para definir sus áreas de responsabilidad, las respuestas indica que 41% definen las áreas de responsabilidad en base al



CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

conocimiento del departamento, que es muy similar al 18% que comento que lo hace por medio de la observación de actitudes de cada integrante de la empresa (ver Tabla 5).

**Tabla 5. Como definen las empresas sus áreas de responsabilidad**

Por medio de la observación de actitudes y aptitudes de cada integrante de la empresa, por medio de la cual se realizó la repartición de responsabilidades y actividades dentro de esta, así como los conocimientos adquiridos con anterioridad	18%
De acuerdo a conocimientos por cada área o departamento	41%
Decisión estratégica	6%
En base a los ingresos de cada área para saber como está estructurada la organización y de los gastos que se erogan en cada una de ellas y lo que generan en utilidad para la organización	6%
En base a criterios corporativos	6%
A que consideraron que son las mas importantes ya que desde un principio fueron a las que más atención le han puesto, debido a que es lo que ellos manejan con mas frecuencia	6%
Datos confidenciales	6%
En base a las actividades	6%
se hizo guiándose gran parte por el organigrama, haciendo algunos ajustes, procurando que fuera una distribución práctica para todos los involucrados y que no complicara los procesos, sino que acortara los trámites burocráticos y agilizara las decisiones.	6%

La encuesta aplicada a las empresas, muestra que los objetivos perseguidos para cada área responden a una cuestión de rentabilidad (ver Figura 5). En este caso los objetivos pueden ser múltiples y por ello se encuentra adicionalmente la atención y calidad al cliente, cumplir con el presupuesto, el control y optimización de objetivos internos, que llevan a determinar el objetivo a alcanzar, sólo 5% considera confidencial sus objetivos.

Es posible establecer que la confiabilidad, eficiencia y accesibilidad en cada área permite a la empresa ser rentable, cuidando la atención y calidad del producto y servicio ofrecido al cliente, además de comparar el presupuesto con lo realmente obtenido u erogado. De esta manera podrán las empresas atender las variaciones significativas, pues es una de las ventajas principales mencionadas en la literatura al respecto.

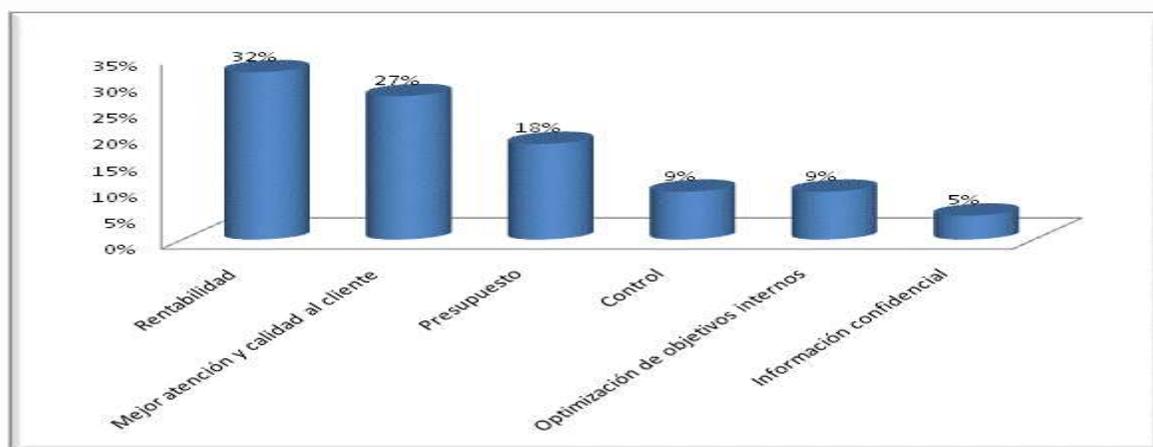
En todos los casos mencionaron que sus colaboradores estaban enterados de que están trabajando con el sistema de información de contabilidad por áreas de responsabilidad y en cuanto a su reacción, se observó la incertidumbre de los directivos de una empresa por el

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

arraigo del sistema de contabilidad analítico general, dos de las empresas mencionaron la resistencia al cambio de los operadores al sentirse controlados, dos mencionaron que no hubo reacción pues su empresa empezó con este sistema y la mayoría mencionó la reacción positiva del personal al sentirse involucrado en los cambios de la misma.

**Figura 5. Objetivos que persigue cada área**



Los cambios que se observan después de implementar el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, son un mejor manejo de los costos por área de responsabilidad (12%), adquirir un mejor control de cada área de la empresa (9%), entre otros. Dos datos relevantes es que 18% de los encuestados desde la apertura de la empresa comenzaron con el sistema CAR, y 33% no quiso mencionar los cambios, pues consideran que es confidencial este tipo de información (ver Tabla 6).

**Tabla 6. Cambios observados durante y después de la implantación del CAR**

Información confidencial	33%
Ninguna, pues la empresa inicio con el CAR	18%
Mejor manejo de los costos por área	12%
Control de cada área	9%
Cada área tiene claro cuál es el objetivo de la empresa y su contribución	6%



CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

La delegación de la responsabilidad permite una administración eficiente	6%
Compaginarlo con el presupuesto para aprovecharlo en la medición de los resultados	6%
Detecta áreas críticas de evaluación y control en forma individual del desempeño de cada una	3%
Motivación del personal de cada área para el logro de objetivos	3%
Mejora financiera (rentabilidad)	3%

La mayoría de las empresas consideran confidencial mencionar cuales sería los beneficios de sus sistema, sin embargo las empresas que no lo consideran de esta forma, mencionan que los cambios más comunes al implementar dicho sistema son el control de los costos por cada área, identificación de desviaciones, mayor eficiencia den la información, medición de desempeño, claridad en la identificación de los recursos, la responsabilidad del personal al exigírsele la generación de ingresos, claridad en el conocimiento de los objetivos por área y mejora la gestión del administrador. Estas conclusiones son coincidentes con las ventajas mencionadas en la literatura (Tabla 7).

**Tabla 7. Beneficios adquiridos con la contabilidad por áreas de responsabilidad**

No contesto	49%
Control de costos por cada área	12%
Identifica las desviación de cada área	9%
Mayor eficiencia en la información (oportuna y flexible)	9%
Mide el desempeño de cada área	7%
Claridad en la identificación de los recursos	5%
Permite exigir a cada responsable de área en la generación de ingresos	5%
Conocimiento de los objetivos por área	2%
Mejora la gestión del administrador	2%

La mayoría de las empresas no detecto desventajas con el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad como sistema contable. Este aspecto también es coincidente con lo reportado en la literatura. Otros datos relevantes es que el 5% de los encuestados dijo tener problemas con el prorrateo de los gastos, otras consideran que el responsable de cada área constituye un gasto extra, que el sistema es lento, inconformidad en los colaboradores en la responsabilidad asignada y en la medición de su desempeño, entre otras (ver Tabla 8).

**Tabla 8. Problemas con el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad**

No tiene desventajas	79%
Dificultad en el prorrateo de los gastos	5%
Búsqueda constante de proveedores, sin una valoración correcta	2%
Los responsables de área constituyen un gasto extra	2%
Es un sistema de información lento	2%
Inconformidad de los colaboradores en ser responsables de un área y que midan su desempeño	2%
Es costoso	2%
Falta comunicación entre las áreas de responsabilidad	2%
Es un sistema muy analítico	2%

Un aspecto importante es determinar si las empresas que tienen la contabilidad por áreas de responsabilidad aplican también nuevas tendencias de gestión. Los respondientes mencionaron que utilizan mejora continua, calidad total, justo a tiempo, Benchmarking, entre otros, siendo las mas frecuente esquemas relacionados con calidad. Se observó que 14% no quiso contestar, 6% lo como considera información confidencial y 4% no utilizan ninguna tendencia de gestión en conjunto con el sistema CAR.

Por último, se analizó la finalidad que persiguen las empresas al utilizar nuevas tendencias con el sistema CAR. Como puede observarse, se detectan diversas finalidades sobresaliendo mejorar el control de cada área y administración de recursos, seguido de implementar una mejora continua y manejo de la información, así como la rentabilidad y eficiencia (17%), las que tienen un peso similar, el establecimiento de indicadores que permitan a la empresa detectar variaciones de forma inmediata, minimizar errores en la toma de decisiones, crecimiento constante y mejora del trabajo en equipo (ver Tabla 9)

**Tabla 9. Finalidad que persiguen las empresas al adoptar nuevas tendencias de gestión junto con la contabilidad por áreas de responsabilidad**

Finalidad	Porcentaje de respuesta
Mejor control de cada área y administración de recursos	39%
Implementar una mejora continua y manejo de la información	17%
Rentabilidad y eficiencia	17%



CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Mejor actitud y desempeño de los colaboradores de la empresa	9%
Establecer indicadores que permitan detectar variaciones de forma inmediata	4%
Crecimiento constante	4%
Minimizar los errores en la toma de decisiones	4%
Mejorar el trabajo en equipo	4%

Sobresaliendo el control, esto podría estar emparejado con el hecho de que al asignar responsabilidades a los trabajadores les obliga a llevar un mejor control que le permite a las empresas tomar la mejor decisión en cuanto a la información que les presente cada uno de los responsables de cada área en cuanto a los objetivos establecidos por las empresas. Los autores mencionados anteriormente no nos proporcionan información acerca de la finalidad que persiguen las empresas, por la razón de que cada empresa tiene sus propias políticas y objetivos a alcanzar.

## 5. Conclusiones y recomendaciones

Con base en los resultados de la investigación se concluye que el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad puede ser adoptado por cualquier empresa sin importar su tamaño o sector, siempre y cuando esté definido perfectamente el nivel de responsabilidad de todos sus colaboradores dentro de un nivel jerárquico de compromiso.

Es interesante observar que, a pesar que las empresas en Celaya, Guanajuato utilizan sistemas tradicionales, éstas recurren a la adopción conjunta de nuevas tendencias de gestión, para dar respuesta a sus objetivos de crecimiento, rentabilidad, control y mejora continua.

El papel que juegan las tecnologías de información resulta clave, dado que sin ellas, la información de cualquier sistema se vería limitada por la oportunidad en la obtención y presentación de información a la administración de la empresa, para su labor de gestión.

Se aprecia la comparación de la teoría y la práctica a través de una investigación que, expresada en términos cualitativos y cuantitativos, facilita la comprensión de los aspectos más importantes con los que cuenta la contabilidad por áreas de responsabilidad.

El sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad queda comprobando como vigente y plenamente identificado con las empresas objeto de estudio, el estudio ha dejado de manifiesto



CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

las posibilidades del sistema como es percibido por las empresas en la actualidad. Las siguientes líneas de acción deberían enfocarse a conocer de qué forma las empresas han desarrollado capacidades asociadas al uso de este tipo de sistemas, y si efectivamente su utilización es percibida de la misma forma por los usuarios de la información que genera, que como es percibido por la alta gerencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, H., et. al. (1998): Diccionario de términos contables para Colombia, Editorial de universidad de Antioquia, segunda edición.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (A.E.C.A) (1992): El marco de la contabilidad de gestión, Serie sobre principios de contabilidad de gestión, Documento núm. 1. Madrid: AECA.
- Cárdenas, N. R.A. (2006): Administración de costos: Métodos modernos de costos de Manufactura, México, Mc Graw-Hill.
- Cohen, D. y Asin, E. (2000). Sistema de Información para los Negocios. Un Enfoque de Toma de Decisiones. Tercera Edición. Mc Graw-Hill Interamericana. México.
- Cuervo, T.J., Y Osorio, A. J. A. (2006): Costeo basado en actividades- ABC- Gestión basada en actividades – ABM. ECOE Ediciones.
- Del Rio, G.C. (2003): Contabilidad y Presupuestos por Áreas y Niveles de Responsabilidad. Universidad Nacional Autónoma de México. (consultada el 02 de mayo de 2009) <http://www.ingenieria.unam.mx/materiacfc/Cpresupuesto6.html>
- Hansen, D.R. y Mowen, M.M. (2003): Administración de costes, contabilidad y control, México. Tercera edición, Thomson,
- Hornigren, T.C, Sundem, J.G. y Stratton, O.W. (2006): Contabilidad Administrativa. México: Pearson educación, decimotercera edición.
- Oz, Eddy. (2000). Administración de los Sistemas de Información. Segunda Edición. Editorial Thomson Learning.
- Prieto, M. B. y Santidrián, A.A. (2000): La gestión del conocimiento a través de los sistemas de información contable internos. Séptimo congreso Soria, La empresa en Castilla y León I, Comunicaciones 1, pág. 54-73.
- Ramírez, P. D. (2008): Contabilidad Administrativa, México, Mc Graw-Hill.
- Shank, K.J Y Govindarajan, V. (1995): Gerencia Estratégica de Costes: La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva. Colombia: Norma