



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
«CUAUTITLÁN»

«LA IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD  
DENTRO DE LA ADMINISTRACION»

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
*LICENCIADO EN CONTADURIA*  
P R E S E N T A:  
GUILLERMO J. SOTO SANABRIA

MEXICO, D. F.

1981



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

**LA IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD  
DENTRO DE LA ADMINISTRACION**

**INTRODUCCION**

**CAPITULO I**

**LA CONTABILIDAD . . . . . 2**

- 1. ANTECEDENTES**
- 2. DEFINICION**
- 3. OBJETIVO**
- 4. PRINCIPIOS GENERALMENTE ACEPTADOS**
- 5. ACTIVO, PASIVO Y CAPITAL**

**CAPITULO II**

**PLANEACION Y ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA CONTABLE. . . 17**

- 1. ESTUDIO DE LAS CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA**
- 2. BASE Y DISEÑO DEL SISTEMA**
- 3. IMPLANTACION**

**CAPITULO III**

**PROCESO ADMINISTRATIVO. . . . . 61**

- 1. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**
- 2. CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA**
  - 2.1 CONCEPTO**
  - 2.2 OBJETIVO**
  - 2.3 IMPORTANCIA**
  - 2.4 ANALISIS Y APROVECHAMIENTO DE LA INFORMACION CONTABLE**
    - 2.4.1 PORCIENTOS INTEGRALES**
    - 2.4.2 RAZONES SIMPLES**

- 2.4.3 RAZONES STANDARD
- 2.4.4 AUMENTOS Y DISMINUCIONES
- 2.4.5 TENDENCIAS

#### CAPITULO IV

LA CONTABILIDAD ELEMENTO FUNDAMENTAL DE LA ADMINISTRACION . . . . .	82
---	----

- 1. PRESUPUESTOS
- 2. ESTADOS FINANCIEROS
  - 2.1 ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
  - 2.2 ESTADO DE RESULTADOS
  - 2.3 ESTADO DE CAMBIO DE LA SITUACION FINANCIERA
  - 2.4 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

#### CAPITULO V

TOMA DE DECISIONES . . . . .	135
------------------------------	-----

- 1. CLASIFICACION DE LAS DECISIONES
  - 1.1 POR LA FUNCION ADMINISTRATIVA
  - 1.2 POR SU TRASCENDENCIA
  - 1.3 POR SUS EFECTOS
- 2. BASES PARA LA TOMA DE DECISIONES
  - 2.1 EXPERIENCIA
  - 2.2 AUTORIDAD
  - 2.3 HECHOS
  - 2.4 LA INTUICION
- 3. LA IMPORTANCIA DE LA INFORMACION CONTABLE HACIA LA GERENCIA

<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>.154</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.</b>	<b>.157</b>

## INTRODUCCION

Uno de los principales departamentos de una organización, es el de Contabilidad, es en este departamento donde se elabora la información básica para la dirección, control y administración de una empresa.

Es por esto, que me he decidido a desarrollar este tema, en el cual quiero recalcar la importancia de dicho departamento, ya que en el transcurso de mi vida profesional y la experiencia que he obtenido en el desarrollo de mi actividad como Contador Público, y mi desenvolvimiento dentro del círculo empresarial, se le toma más en cuenta a otros departamentos como producción, ventas, cobranzas, etc. con esto no quiero decir, que no son importantes, sí lo son, pero he observado que a este departamento no se le tienen la debida vigilancia por parte de la Dirección, la prueba es que en la mayoría de las empresas, la Contabilidad va atrasada con casi dos o tres meses, esto hace que la administración no cuente con la información actualizada de las operaciones económico-financieras, y lleva a caer en un error en la toma de decisiones.

Un departamento de Contabilidad trabajando bien, esto implica que cuente con todos los elementos necesarios para su buen funcionamiento.

La importancia de llevar una Contabilidad actualizada se derivan las siguientes consideraciones

1. Un inversionista necesita verificar que el movimiento que se le está dando a su patrimonio esté justificado y las existencias en todo tiempo sean las debidas.
2. Al registrar operaciones realizadas y los resultados de las mismas, se va creando un archivo de información, cuyo análisis llevará al empresario a normar actos futuros.
3. Por el lado fiscal, es de suma importancia, ya que la inversión de capitales en operaciones de comercio, trae consigo el cumplimiento de normas de tipo tributario y es en la Contabilidad donde encontramos la fuente y prueba de haber efectuado estas obligaciones.

Por último quiero tratar un punto muy importante que es revatir la opinión que se tiene del Contador Público.

En la época actual, la sociedad ha sufrido cambios tanto económicos como sociales, y se crea la necesidad dentro del círculo empresarial, de tener en su organización a un personal que tengan las características que se identifiquen con los fines a objetivos que se han trazado, y llegar a estos con óptimos resultados.

Es en esta etapa donde el Contador Público puede desarrollarse, ya que cuenta con los conocimientos suficientes para poder intervenir en la administración de un negocio, puesto que él está en contacto directo con las operaciones económicas financieras, que se van presentando en el transcurso de la vida de la empresa.

Acercas del área administrativa, el Contador Público, tiene en sus manos la información que lleva a la administración a tomar una decisión acertada y más aprovechable en las alternativas que se le presentan, no podemos inclinarnos por una decisión, sin antes tomar en cuenta el criterio de este profesionalista.

La Contabilidad y La Administración, son dos campos complementarios, ya que ninguno de los dos - - existiría ni funcionaría sin la ayuda de uno y otro.

Son estas razones las que me han llevado al desarrollo de este tema, trato de hacer hincapié de la diversidad de funciones en las que el Contador Público puede intervenir.

Al dejar desarrollar a este profesionalista e intervenir en la administración de un negocio, poco a poco se irán acabando las empresas familiares, en las cuales el Director, Gerente, Administrador y hasta Supervisor es el mismo dueño de la empresa, el - cual usa un criterio muy cerrado para la toma de decisiones y no acepta que gente extraña interfiera en sus intereses, esto lo hace por desconfianza en el - personal, lo cree incapaz e inepto.

Por lo antes expuesto, incluyo en la presente, 5 capítulos que considero básicos y necesarios - para el desarrollo del tema, quiero hacer hincapié - que éstos son muy extensos, por lo cual los trataré - de una forma general.

## CAPITULO I

### LA CONTABILIDAD

#### 1. ANTECEDENTES

La tendencia del ser a desarrollar actividades que le produzcan utilidades, es tan antigua como el hombre mismo. En la época primitiva, cuando el ser humano necesitó alimentos se dedicó a la pesca, a la caza y a la recolección de frutos, para obtener lo imprescindible para su supervivencia, esta actividad representaba la utilidad por la satisfacción de sus necesidades; el proceso evolutivo fue largo y gradual, fue evolucionando como consecuencia de su desarrollo.

Se han hecho descubrimientos en ruinas arqueológicas de escrituras, que hacen suponer anotaciones de agrupaciones comerciales de los pueblos más desarrollados como lo fueron: los pobladores de Asia y el Valle del Nilo, en la Mesopotamia inferior y en Egipto, destacando los Fenicios, los Persas, los Sumerios, estos últimos contaban con escrituras de crédito y hasta cumplían con ciertas normas de ética.

Antes del siglo XIV, no se tenía noticias de que las empresas hayan llevado una contabilidad, lo cual se explica por la razón del reducido comercio que existía, ya que el número de operaciones no ameritaba un registro metódico de las operaciones, es posible que antes de esta época, se hayan hecho apuntes aislados, pero el corto uso del crédito y la relativamente reciente introducción del papel y los números arábigos, fueron un campo poco favorable para el desarrollo de la contabilidad.

En Florencia, Venecia y Genova, ciudades de activo comercio, se han encontrado libros de contabilidad, llevados por partida doble, que datan de principios del siglo XIV.

En la época del Renacimiento el proceso evolutivo se aceleró, por la creación de la sociedad mercantil y los sistemas contables, que mostraban detalladamente las operaciones, el efectivo que se tenía, la existencia de mercancías, etc., se empezaron a emplear los sistemas para proporcionar cierta información que reflejaba la posición financiera de los negocios.

El fundador de la técnica contable es un monje franciscano llamado Fray Lucas Paccioli, quien publica en Venecia en el año de 1494 un libro en el cual establece un sistema de contabilidad basándose en libros, él hace mención en su obra de libro de inventarios, borrador, diario y mayor, además de reglas para llevar cada uno de ellos.

En 1795 Edmond Leqrage, publicó en París un tratado de tendencia de libros, en el cual se recomendaba un diario mayor a columnas, se puede afirmar que este es el precursor de los sistemas contables.

La evolución de todos los procedimientos contables, se inicia en E. U., país de gran progreso industrial a fines del siglo XIX y en la mitad del siglo XX, es en esta época cuando más adelantos se han logrado.

El primer libro que trató de estados financieros fue publicado en Londres, Inglaterra en 1543, posteriormente en 1588, salió a la luz pública el primer balance acompañado del estado de resultados.

A grandes rasgos se han citado antecedentes de lo que fue la contabilidad en el principio y a través del tiempo, la que se amplió más y más hasta lo que hoy consideramos la Contaduría Pública.

Hoy día, existen en México, agrupaciones de profesionistas en la materia, entre las cuales están el Instituto

Mexicano de Contadores Públicos y Asociación Mexicana de Contadores Públicos, que tienen como objetivos darle crédito a la profesión, unificar el criterio contable, realizar estudios para implantar nuevas técnicas de contabilidad, y en su caso hacer las publicaciones correspondientes y necesarias con el fin de coadyuvar a resolver problemas.

## 1. DEFINICIONES

Para tener una idea general de lo que es la contabilidad y su contenido, a continuación se anotan definiciones de diversos autores:

MARCOS SASTRIAS F... "Contabilidad es la ciencia que establece las formas y procedimientos para registrar, cuantificar, analizar e interpretar los hechos económicos que afecten el patrimonio de los comerciantes individuales o empresas organizadas bajo la forma de sociedades mercantiles..."

ELIAS LARA FLORES... "Contabilidad es la ciencia que enseña las normas y procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por unidades económicas, individuales o constituidas bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles..."

COMITE DE INVESTIGACION DEL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS... "Contabilidad es el arte de registrar y resumir de manera significativa y en términos monetarios las transacciones y acontecimientos que son, al menos en parte, de índole financiero y de interpretar los resultados consecuentes..."

Considero por las definiciones anteriores, que la Contabilidad es la técnica por la cual se registran, clasifican, analizan e interpretan las operaciones que se

realizan en una empresa, tiene como finalidad dar a conocer la situación financiera y resultados obtenidos en un momento dado.

### 5. OBJETIVOS

La contabilidad es esencial para el buen funcionamiento de cualquier organización de negocios, principalmente cuando esta adquiere la forma de sociedad mercantil; sus objetivos deben juzgarse desde un punto de vista de un conglomerado social y no únicamente en relación a un grupo de empresas. En términos generales, estos objetivos son los siguientes:

- a) Aprovechar todos los medios lícitos para lograr los resultados que se pretenden
- b) Dar las mayores facilidades a sus clientes con el fin de tener más afluencia, que pueda reflejar mejores resultados y no por esto, poner en peligro la solvencia de la empresa.
- c) Pretende ejercer un control sobre los bienes, - las operaciones y funciones contables, para no incurrir en deficiencias o irregularidades que afecten la marcha del negocio.
- d) Llevar registros de todas sus operaciones en - una forma ordenada y sistemática que permita en cualquier momento conocer la posición financiera que guarda la entidad.
- e) Clasificar y analizar adecuadamente los hechos económicos que afecten el patrimonio de la entidad.
- f) La contabilidad tiene muchos fines internos y - externos, este último es el más importante porque debe emitir la información comprensiva y segura que requiere la administración para cumplir con las obligaciones contables ante el gobierno

o simplemente puede ser un atractivo para futuros accionistas, acreedores y terceros que tengan intereses de buena fe.

#### 4. PRINCIPIOS

En virtud de que la información contable tiene características propias y dado el uso específico que se le da, es necesaria la utilización de los principios de contabilidad, que nos permiten de una manera clara y objetiva determinar estados financieros con características tales como:

- a) SIGNIFICACION
- b) VERACIDAD
- c) COMPARABILIDAD
- d) ESTABILIDAD
- e) CONFIABILIDAD
- f) OBJETIVIDAD

a) SIGNIFICACION.- Es la información que existe entre la realidad y la información que se presenta.

b) VERACIDAD.- Los datos deben representar cuantos realmente sucedidos y las cantidades relativas, representan la mediación de ellos.

c) COMPARABILIDAD.- Es la cualidad que deben mostrar los estados, que al observarlos desde cualquier punto de vista denoten los eventos ocurridos en la vida de la sociedad mercantil, las diferencias y la magnitud del cambio sufrido.

d) ESTABILIDAD.- En el sistema de cuantificación es necesaria, con el propósito de que la información sea comparable, aún influyendo el fenómeno agente, unidad de modo, la estructura de captación de datos, su procesamiento y la estructura de la información producida.

Por lo general la contabilidad, se encuentra en continuo proceso y adaptación, la necesidad de comparabilidad no debe impedir la flexibilidad necesaria a la contabilidad para que cumpla mejor con sus funciones.

e) CONFIABILIDAD.- Es necesario que la información sea confiable para ser usada por los interesados. Esta característica se deriva de la relación del usuario y la fuente de información.

f) OBJETIVIDAD.- La información debe ser limpia, no debe ser distorsionada en forma deliberada y de acuerdo con las reglas del sistema representa la realidad de lo sucedido.

Los postulados o principios que en seguida se transcriben, generalmente han sido aceptados por ejecutivos de negocios, contadores y funcionarios de gobierno a quienes concierne este asunto, en virtud de que hay poco o ningún desacuerdo en su aplicación:

PRINCIPIO DE LA UNIDAD CONTABLE  
PRINCIPIO DEL PERIODO CONTABLE  
PRINCIPIO DE LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO  
PRINCIPIO DE LA CONSISTENCIA  
PRINCIPIO DEL COSTO  
PRINCIPIO CONSERVADOR  
PRINCIPIO PARTIDAS DE Poca IMPORTANCIA  
PRINCIPIO MONETARIO  
PRINCIPIO DE LA REALIZACION DE INGRESOS  
PRINCIPIO DEL PASIVO  
PRINCIPIO PARA LA REPRESENTACION DE ESTADOS FINANCIEROS

PRINCIPIO DE LA UNIDAD CONTABLE.- "Toma a la empresa como unidad independiente, con personalidad jurídica propia", es decir, personalidad diferente a la de los socios o acreedores que forman parte de la entidad. Con

apego a éste, se establece que las utilidades o pérdidas son cambios operados en los activos o pasivos de la misma y no en el patrimonio de la empresa. Las utilidades del negocio pertenecen a los accionistas, no en el momento en que éstas se realizan, sino hasta el momento en que se autorice su distribución parcial o total.

También este principio es considerado por la doctrina jurídica, pues establece, que son independientes la personalidad jurídica de la entidad y la personalidad de sus integrantes.

**PRINCIPIO DEL PERIODO CONTABLE.**- Hace imperante "la necesidad de fijar un plazo mínimo para la formulación de los estados financieros", normalmente en el medio contable este periodo abarca un año y está de acuerdo por lo que en particular establecen las leyes Mexicanas.

Más bien, este principio no se considera contable, como tal, sino como una exigencia de tipo legal a la cual ha tenido que adaptarse la contabilidad.

**PRINCIPIO DE LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.**- "Presupone que salvo evidencia en contrario, la vida de la empresa es indefinida"; la trascendencia de este principio es obvia pues de no acatarse todos los activos, tendrían que presentarse en el balance a su valor de realización, debiendo desaparecer por otra parte, todos los gastos aplicables a periodos futuros como son los cargos diferidos (gastos de organización e instalación).

**PRINCIPIO DE LA CONSISTENCIA.**- También es conocido por el principio de la concordancia, "establece que tanto los principios de contabilidad como el modo de aplicarlos en un negocio no deben diferir de los usados

con anterioridad". Es muy importante este principio, si se tuviera que darles un escalafón, éste ocuparía el primer término.

Por otro lado, existe un acuerdo más o menos unánime de que la contabilidad refleja apreciaciones personales, hechos y convencionalismos, de quien los maneja, por ejemplo, las depreciaciones, las reservas contempladas, el fijar vidas probables, elegir períodos de aplicación sensible, los resultados obtenidos y la situación que se haga figurar en el balance. Sin embargo, para su justa observación, no es indispensable que se aplique invariablemente toda la vida del negocio, ya que éste está en vías de desarrollo, además de que el paso del tiempo puede modificar circunstancias que obliguen a revisar los procedimientos contables en vigor.

Por otro lado, el contador siempre debe de estar dispuesto a mejorar sus procedimientos, ajustándolos a la realidad que vive la empresa. Si llegara a realizar un cambio deberá hacer hincapié, enfatizando en la medida en que se modifiquen la contabilidad y los estados financieros.

"La falta exagerada de observancia de este principio podría ocasionar una barrera infranqueable para el progreso de los sistemas contables y de la empresa".

**PRINCIPIO DEL COSTO.** - "La causación de gastos y la adquisición de activos que no correspondan a los grupos de efectivos o derechos, deben contabilizarse de acuerdo con las disminuciones de activo, aumentos de pasivo o de capital que provoquen".

Este principio se cree ante el problema de cómo registrar en libros los bienes adquiridos que no fueron numerarios, ni derechos a cargo de terceros, existiendo

La alternativa de hacerlo al precio de adquisición, así se hubiera pagado en efectivo o se hubieren dado bienes a cambio. Sin embargo, considerando que la contabilidad es el instrumento adecuado para el control del patrimonio en la empresa, se estableció que la mejor forma de registrarlos, era la de hacerlo al costo por ser un dato objetivo y fácil de comprobar.

**PRINCIPIO CONSERVADOR.** - Este principio se deriva de la preocupación del contador de conocer a ciencia cierta las utilidades realizadas, evitando en lo posible la distribución de rendimientos que no conozcan realmente; se expresa éste de la siguiente manera "las utilidades se registran cuando se realizan y las pérdidas cuando se conocen", en otras palabras, cuando existen dos soluciones alternativas, éste debe inclinarse por la que menos optimismo refleje. Ahora que una immoderada aplicación de este principio puede resultar tan funesta o equivocada como su total ignorancia, ya que podría llevar al establecimiento de reservas ocultas y al falseamiento de los resultados.

**PRINCIPIO DE LAS PARTIDAS DE Poca IMPORTANCIA.** - Según este principio, "Las partidas de poca importancia, no deben sujetarse necesariamente a lo dictado por los demás postulados de contabilidad.

Es clara la posición práctica en que este aspecto coloca a la doctrina contable, pues no es lógico, ser igual de rigidos con las partidas muy significativas y con las que no lo son.

El problema aquí consiste en establecer lo que debe considerarse por partidas de poca importancia, aún cuando es necesario relacionarlas con la magnitud de la empresa; finalmente el criterio del contador será el que resuelva la cuestión.

**PRINCIPIO MONETARIO.**- En ciertas normas se aprecia con mayor evidencia la necesidad existente de que algunos principios formulados en Norteamérica, sean analizados y adoptados como convenga por los contadores mexicanos.

Este principio expone que "La contabilidad establece una medida contable y por lo tanto deben ignorarse las variaciones en el poder adquisitivo del dinero que se use como símbolo."

**PRINCIPIO DE LA REALIZACION DE INGRESOS.**- De acuerdo con este principio, "Se considera que el ingreso íntegro originado por una venta, surge en el momento en que ésta se realice."

El Instituto Americano de Contadores Públicos, expone que la entrega de la mercancía sujeta bajo contrato, normalmente se considera como el momento de registrar la utilidad o pérdida proveniente de la venta. Porque en circunstancias normales esa transacción resulta una transferencia de propiedad y el ingreso se puede determinar objetivamente.

**PRINCIPIO DEL PASIVO.**- Su enunciado es el siguiente "Cualquier diferencia entre la cantidad por pagar en el momento de liquidar una deuda en efectivo y su equivalente recibido al incurrir en ella, debe acumularse o amortizarse sistemáticamente durante el período en el cual está pendiente." Cuando se liquide una obligación, cualquier diferencia entre la cantidad de activo desembolsado y el monto de la obligación tal como está registrado en las cuentas es ingreso o gasto del período de liquidación.

**PRINCIPIO PARA LA PRESENTACION DE ESTADOS FINANCIEROS.**- Si las normas contables han de merecer aceptación, los estados financieros que van a ser incorporados, deben proporcionar una buena información para la formulación de -

juicios". Estos juicios hechos en un ambiente económico sujetos a cambios importantes deben tener apego consistente a las normas.

Los cambios en política contable deben limitarse a aquéllos que produzcan normas mejoradas.

Han surgido en torno a estos postulados muchas diferencias de criterio en la forma de aplicarlos y tomando en cuenta el frecuente choque entre ellos, por esta razón se ha permitido emplear gran variedad de métodos contables para su aplicación. Adn así se ve una gran desventaja, pues los resultados que se obtienen son muy diferentes considerando las mismas operaciones. Por este motivo, las agrupaciones profesionales a quienes concierne este asunto, realizan estudios sobre el particular con la finalidad de terminar con los conflictos internos de los principios hasta donde sea posible.

## 5. ACTIVO, PASIVO Y CAPITAL

### A C T I V O

- |        |                     |                           |
|--------|---------------------|---------------------------|
|        | 1. DISPONIBLE       |                           |
|        | 2. CIRCULANTE       |                           |
|        |                     | FIJO TANGIBLE             |
|        |                     | FIJO TANGIBLE DE CONSUMO  |
| ACTIVO | 3. FIJO             | FIJO INTANGIBLE           |
|        |                     | FIJO INTANGIBLE LEGAL     |
|        |                     | FIJO INTANGIBLE ECONOMICO |
|        | 4. CARGOS DIFERIDOS |                           |

1. ACTIVO DISPONIBLE.- Este grupo lo integran todos aquellos valores en efectivo de los que se pueden disponer en cualquier momento. Puede emplearse esta clasificación para determinar la solvencia inmediata de una empresa; comparando sus existencias en efectivo, créditos recuperables a la vista y valores de realización inmediata con las obligaciones a corto plazo y las exigibles a la vista.

2. **ACTIVO CIRCULANTE O REALIZABIL.**- Bajo este rubro se clasifican los valores que representan la base del negocio, porque constituyen la fuente principal de sus utilidades, generalmente comprenden los siguientes renglones: Inventarios, Cuentas por Cobrar e Inversiones temporales no mayores de un año.

3. **ACTIVO FIJO.**- Está integrado por bienes físicos e intangibles propiedades de la empresa, que se tienen con el fin de realizar las actividades para las cuales se creó, está sujeto a depreciación (se pueden incluir valores a largo plazo). Este puede subdividirse en: tangible, de consumo, intangible legal y económico.

3.1 **ACTIVO FIJO TANGIBLE.**- Considera a todos los bienes muebles o inmuebles que existen físicamente y que tienen un valor real.

3.2 **ACTIVO FIJO TANGIBLE DE CONSUMO.**- Representa a los bienes que están sujetos a agotamiento, por ejemplo: los pozos petroleros, minas, etc.

3.3 **ACTIVO FIJO INTANGIBLE.**- No existe material ni físicamente y muchas veces tiene un valor arbitrario únicamente para la empresa que lo posee, por lo que no tiene valor en el mercado.

3.3.1 **ACTIVO FIJO INTANGIBLE LEGAL.**- Lo constituyen patentes y marcas, concesiones, derechos de autor, etc.

3.3.2 **ACTIVO FIJO INTANGIBLE ECONOMICO.**- Lo representa el crédito mercantil y la plusvalía de la empresa, o sea la relación con otro de características similares.

4. **CARGOS DIFERIDOS.**- Este renglón lo integran los derechos que representan servicios futuros a recibir, se pueden citar: el pago de rentas pagadas por adelantado, prima de seguros pagadas por anualidades anticipadas; igual situación se presenta en los gastos de instalación y adaptación que se efectúan por lo general cuando se inicia el negocio, en realidad sus bienes se extienden a varios periodos.

#### **P A S I V O**

- |               |                               |
|---------------|-------------------------------|
|               | 1. A CORTO PLAZO O CIRCULANTE |
| <b>PASIVO</b> | 2. A LARGO PLAZO              |
|               | 3. DIFERIDO                   |

**CUENTAS DE PASIVO.**- Son las que se emplean para registrar movimientos por deudas y obligaciones que tiene la empresa con terceros, se clasifican atendiendo al grado de exigibilidad de las obligaciones, se subdividen en:

1. **PASIVO A CORTO PLAZO O PASIVO CIRCULANTE.**- Son las deudas u obligaciones que deben liquidarse en un plazo no mayor de un año. Ejemplo: proveedores, acreedores, impuestos por pagar, etc.
2. **PASIVO A LARGO PLAZO.**- Lo representan los provenientes de una inversión de bonos, cédulas hipotecarias, etc., en otras palabras, son obligaciones a liquidarse en periodos mayores de un año.
3. **PASIVO DIFERIDO.**- Contrariamente de lo explicado en el activo diferido, en esta clasificación se agrupan todas aquellas operaciones que se han cobrado en la empresa y por las cuales se obliga a prestar un servicio en el futuro, aquí se pueden citar las rentas cobradas por anticipado, los intereses que se cobran antes de la fecha de vencimiento etc.

## C A P I T A L

- |         |               |
|---------|---------------|
|         | 1. FINANCIERO |
| CAPITAL | 2. CONTABLE   |
|         | 3. SOCIAL     |

**CUENTAS DE CAPITAL.-** Son las que se emplean para registrar las operaciones que modifican el patrimonio de la empresa, así sea por nuevas inversiones, productos o gastos.

**CAPITAL.-** Puede tener diferentes significados, - atendiendo al punto de vista del que se observe, así tenemos el económico, el financiero y el contable. Para efectos de la presente sólo se hará referencia a los dos últimos.

1. **CAPITAL FINANCIERO.-** Es toda inversión que se hace con el fin de generar utilidades, especialmente las rentas e intereses.
2. **CAPITAL CONTABLE.-** Son los bienes invertidos en un negocio menos las obligaciones.
3. **CAPITAL SOCIAL.-** Es aquel que aparece en la escritura constitutiva y está representado - por las aportaciones de los socios que integran el capital de la empresa; puede estar - completamente pagado o no y un aumento al capital social puede ser por:

**Nuevas aportaciones de socios.-** Son recursos que aumentan en forma real al capital.

**Capitalización de utilidades.-** Aquí el aumento - no es real y lo único que se hace es una presentación en -

Los estados financieros. En otras palabras, son las utilidades que ha obtenido la empresa por operaciones normales, o sea, el superávit ganado.

Revalorización. - Es la revaluación que sufren los ac tivos o recursos de la empresa por variación del poder adquisitivo de la moneda.

Examinando los tres conceptos expuestos, se ve que existe un equilibrio entre ellos, o "Balance", pues el Activo es igual al Pasivo más el Capital, esta igualdad puede representarse por la siguiente fórmula algebraica:

$$A = P + C$$

De ésta se derivan otras 2 que son:

$$A - P = C$$

$$A - C = P$$

Tanto la relación de valores de Activo, como la de valores de Pasivo y el Capital, se exponen en un documento llamado "Estado de Situación Financiera", pues por un lado presenta sus recursos y por el otro lado sus deudas y capital o patrimonio a un momento dado, o sea, la fecha que necesariamente debe consignarse en dicho documento.

Existen dos formas de presentación de este estado, - que corresponden a las dos primeras fórmulas expuestas.

a) La que se deriva de la fórmula.

$$A = P + C$$

y que se denomina "Forma de Cuenta".

b) La que corresponde a la fórmula

$$A - P = C$$

que se conoce como "Forma de Reporte".

**COMPAÑIA MEXICANA, S. A.**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA A DICIEMBRE de 1970**  
**( MILES )**  
**"FORMA DE REPORTE"**

**ACTIVO**

**CIRCULANTE**

Caja y Bancos	487,448.00	
Clientes	297,461.00	
Documentos por Cobrar	<u>545,935.00</u>	
<b>SUMA CIRCULANTE</b>		<b>1'522,795.00</b>

**FIJO**

Terrenos (ncto)	2'485,362.00	
Maquinaria y Equipo (ncto)	10'754,078.00	
Equipo de Oficina	220,000.00	
Equipo de Transporte	<u>785,000.00</u>	
<b>SUMA FIJO</b>		<b>14'244,440.00</b>

**DIFERIDO**

Gastos pagados por Anticipado	206,954.00	
Depositos en Garantía	25,360.00	
Gastos Instalación (ncto)	<u>789,436.00</u>	
<b>SUMA DIFERIDO</b>		<b>1'021,750.00</b>
<b>SUMA ACTIVO</b>		<b>16'788,955.00</b>

**PASIVO**

**CIRCULANTE (corto plazo)**

Proveedores	105,592.00	
Acreedores	370,256.00	
Documentos por Pagar	100,000.00	
Impuesto por Pagar	<u>66,587.00</u>	
<b>SUMA CIRCULANTE</b>		<b>642,435.00</b>

**FIJO (largo plazo)**

Documentos por Pagar	<u>1'020,000.00</u>	
<b>SUMA PASIVO</b>		<b>1'662,435.00</b>

**CAPITAL**

Capital Social	8'000,000.00	
Aportaciones Pendientes de Aplicar	1'500,000.00	
Superávit por Revaluación	5'000,000.00	
Resultados del Ejercicio Anterior	(752,711.00)	
Resultados del Período	<u>1'390,445.00</u>	
		<b>15'136,734.00</b>

**COMPANIA MEXICANA, S. A.**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1979.**  
**( MILES )**  
**"FORMA DE CUENTA"**

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<u>CIRCULANTE</u>		<u>CIRCULANTE (corto plazo)</u>	
Caja y Bancos	487,448.00	Proveedores	105,398.00
Cuentas	197,467.00	Acreedores Diferidos	370,236.00
Documentos a cobrar	545,935.00	Documentos a pagar	100,000.00
Deudores Diferidos	43,921.00	Impuestos a pagar	<u>66,587.00</u>
Adm. de mal. primas	<u>168,000.00</u>		
SUMA CIRCULANTE	1'508,763.00	SUMA CIRCULANTE	642,221.00
<u>FIJO</u>		<u>FIJO ó (Largo plazo)</u>	
Terranos (neto)	2'485,362.00		
Maq. y Equipo "	10'730,078.00	Documentos a Pagar	1'000,000.00
Equipo de Of. "	220,000.00		
Equipo Transp. "	<u>785,000.00</u>		
SUMA FIJO	14'220,440.00	SUMA PASIVO TOTAL	1'642,221.00
<u>DIFERIDO</u>		<u>CAPITAL</u>	
Gastos pag. a ant.	206,954.00	Capital Social	8'000,000.00
Depositos en Garantía	25,360.00	Aport. pendientes de Aplicar.	1'500,000.00
Gastos Instalación	<u>780,436.00</u>	Superávit a revaluac.	5'000,000.00
SUMA DIFERIDO	1'012,750.00	Resultados Ejer. Ant.	(752,711.00)
		Resultados del Periodo	<u>1'399,445.00</u>
		SUMA CAPITAL	15'146,734.00
SUMA TOTAL ACTIVO	16'788,955.00	SUMA PASIVO Y CAPITAL	16'788,955.00
	*****		*****

## CAPITULO II

### PLANEACION Y ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA CONTABLE

#### 1.- ESTUDIO DE LAS CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA.

Existe una gran diversidad de Empresas con características diferentes, como son, el hecho de no ser entidad de físicas concretas, sus variados aspectos, sociales y abstractos, el giro de su actividad, el tipo de sociedad mercantil que integran, etc., todo esto hace difícil la -- formulación de una organización contable uniforme para todas las Empresas. Sin embargo, se considera que las bases pueden ser las mismas.

El hecho de determinar la organización contable y alcance que se requiere en una Empresa, necesita de efectuar una investigación detallada de las características de la misma, generalmente deberá tomarse en cuenta los puntos siguientes:

1.- ESTRUCTURA DEL ACTA CONSTITUTIVA DE LA EMPRESA.- Los puntos primordiales que deben observarse en esta son: la razón social o denominación, la clase de sociedad el número de socios y aportación; todas estas son características propias de la Empresa.

2.- ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA.- Si no se tiene, deberá realizarse el estudio de un organigrama para la Empresa y así poder estructurar correctamente el sistema contable, el cual debe basarse en el número de departamentos que existen y sus funciones, lo que no quiere decir que se efectúen cambios en la forma de administración.

3.- MANUALES DE ORGANIZACION.- Al estudiarlos, se conocerán las reglas de orden técnico administrativo formuladas para la ejecución de labores en la empresa, que - -

invariablemente deben coordinarse con el sistema que se --  
implante en la misma y así controlar contablemente sus ope-  
raciones.

4.- PERSONAL.- Es importante hacer un estudio de personal administrativo con el fin de saber quiénes son los elementos más aptos para llevar a cabo las funciones - contables.

5.- LOCAL.- Es necesario equipar y ubicar en forma adecuada los departamentos que integran la Empresa, sobre todo aquellos que tengan relación entre sí, con el - objeto de aprovechar al máximo los recursos humanos, el tiempo, el espacio, etc.

6.- POLITICAS.- Es necesario estudiarlas, con el fin de conocer cómo se rigen las labores del personal al - servicio de la Empresa.

7.- UNIDAD CONTABLE.- Al estudiar este punto, se obtienen conocimientos sobre las políticas de inversión en la Empresa y el potencial económico.

8.- ESTUDIO DE LAS DISPOSICIONES LEGALES.- Debe-  
rán tomarse en cuenta todas las disposiciones que concier-  
nen a la Empresa, entre éstas se encuentran: el estable-  
cimiento de un catálogo de cuentas (según el ramo), aproba-  
ción de estudios financieros elaborados por un Contador Pú-  
blico, impuestos que se causan, su periodicidad de pago, -  
informes que deben presentarse al poder público, etc.

El objetivo principal de este estudio es facilit-  
tar a través del sistema contable, el cumplimiento de las  
obligaciones legales y fiscales de la Empresa.

9.- INFORMACION CONTABLE.- El objeto de este -  
estudio es saber qué tipo de información se requiere, cómo  
debe proporcionarse, a quién va dirigida y cada cuánto tie-  
ne que proporcionarse.

#### 10.- ESTUDIO DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA.-

Es importante este punto, ya que existen grandes ramas de Empresas desde el punto de vista actividad a la que se dedican, como puede ser el sector comercial, industrial, - agrícola, etc., no obstante todas tienen algo en común en el desarrollo de su ciclo económico.

Maximino Anzures, en su libro de Contabilidad General dice que la Empresa se clasifica dentro de varios grupos con operaciones distintas, pero todas ellas tienen en común el estar sujetas al mismo ciclo financiero, el cual determina su catálogo de cuentas y en general está formado por las siguientes etapas:

- a).- Inversiones de Capital.- Cuentas de Activo.
- b).- Obtención de capital Ajeno.- Cuentas de Pasivo.
- c).- Aportación de Capital Propio.- Cuentas de Capital.
- d).- Producto de las Inversiones.- Cuentas de Ingresos.
- e).- Gastos para obtener dichos productos.- Cuentas de Egresos.
- f).- Operaciones contingentes.- Cuentas de Orden.

## 2. BASES Y DISEÑOS DE UN SISTEMA CONTABLE

Una de las principales funciones del Contador Público, es el establecimiento del sistema contable adecuado a la empresa en la que presta sus servicios, ya que la implantación de este sistema dependerá de la necesidad de información, de la capacidad de operación y de la actividad que vaya a desarrollar dicha empresa.

Hay que hacer hincapié en que no podemos tener un mismo sistema contable para todas las empresas, ni tampoco podremos adaptar la empresa a un sistema, sino que tendremos que adaptar el sistema a la empresa.

En una empresa pequeña bastará con un sistema contable analítico y manual, lo cual no bastará para una empresa grande de que requiere ya de mucha información.

Por lo tanto, diremos que los sistemas de contabilidad deben llamarse más propiamente métodos de registro en diario y son aquellos procedimientos mediante los cuales se anotan las operaciones de una empresa, valiéndose de documentos y diarios, cuya determinación constituye el carácter peculiar del sistema.

Debemos aclarar que la contabilidad en general, en lo referente a libros, está constituida por tres clases de ellos que son:

- a) Los que sirven para sintetizar las operaciones y forman la contabilidad sintética, que son el mayor, el de inventarios y balances y el de generales.
  
- b) Aquellos en donde se analizan o detallan por conceptos tales operaciones y que a su vez forman la contabilidad analítica, a la que corresponden toda clase de libros auxiliares.
  
- c) Los libros diarios, que no forman parte ni de la contabilidad analítica, ni de la sintética sirven de enlace y coordinan ambas contabilidades.

Tanto estos libros diarios, como los documentos que se emplean para consignar a través de ellos las operaciones, son los que marcan la diferencia entre los métodos de registro, impropiamente llamados sistemas de contabilidad.

Los sistemas de contabilidad tienen su base en la evolución del diario único continental que fue expuesto por fray Luca Paccioli, considerado como el padre de la contabilidad. Aquí nos daremos cuenta plenamente de que el contador necesita evolucionarse y actualizarse constantemente para dominar e incluso experimentar para que sean aplicadas nuevas técnicas y métodos de registro que permitan una mayor rapidez y veracidad de información.

El Diario Unico Continental presenta a las exigencias de las empresas actuales las siguientes desventajas:

- a) En él no puede correr asientos más de una persona, lo cual implica lentitud forzosa en el registro.
- b) Cada asiento que se corra en el diario tiene que pasarse al Libro Mayor, lo que implica - que tales pases deben ser numerosos.
- c) La documentación fuente de datos no es uniforme y en ella no figuran las cuentas que deban afectarse. Como consecuencia, en cada asiento tienen que indicarse dichas cuentas, con redacción de conceptos a menudo confusos.
- d) No se establece una referencia directa entre el documento que capta la operación y el asiento que debe producirse, dado que en este Diario los asientos generalmente son concentración de varias operaciones, lo cual dificulta el examen de la comprobación.
- e) El pase a los Libros Auxiliares tienen que hacerse tomando los datos del Diario, lo cual es incómodo.

Para corregir las desventajas de este procedimiento, la evolución del Diario se orientó en los siguientes sentidos, teniendo como finalidad la eficiencia mediante la división del trabajo, buscando ahorro de tiempo:

- a) Aumentando el número de columnas para anotar cantidades.
- b) Dividiendo el Diario en varios volúmenes.
- c) Corrigiendo los asientos en papeles sueltos y no directamente sobre el Diario.

Al aumentar las columnas para corregir las desventajas del Diario Continental, da como resultado el nacimiento del Sistema de Diario Único, trayendo consigo las siguientes ventajas:

- a) Supresión del Mayor, como se indica, ahorrando trabajo, pues basta anotar la cantidad de cargo y abono como en el Diario Continental, pero ya clasificadamente en las columnas de las cuentas afectadas.
- b) Se eliminan los errores de los pases de los asientos al Mayor, evitándose la posibilidad de registrar cantidades distintas con motivo de dicho pase.

- c) Al final de cada hoja se obtiene de hecho un balance de comprobación, pues la suma de las columnas de cargo debe ser igual a la de las columnas de abono, lo que permite localizar los errores que se cometan, balance que en el Mayor Ordinario sólo se practica cada mes.

Los inconvenientes de este sistema son:

- a) Posibilidad de equivocarse de columna al anotar la cantidad.
- b) El reducido número de cuentas que lo componen siendo inadecuado para empresas de gran manejo, a menos de multiplicarse con la consiguiente dificultad en su manejo.

Para simplificar el rayado, se debe dedicar una sola columna para cada cuenta, anotando las cantidades de cargo en negro y las de abono en rojo, obteniéndose al final de cada hoja o periodo, sumas en ambos colores con el respectivo saldo.

Tratando siempre de solucionar problemas en los sistemas conocidos se evolucionó con el nacimiento del Diario Tabular, trayendo consigo las siguientes ventajas, pero sin eliminar el Libro Mayor.

Se establece dedicando columnas de debe y haber para las cuentas que tengan más movimiento y abriendo tres columnas de varias cuentas que se destinan para el tulo, cargos y abonos.

En él se registran uno a uno los documentos fuente de datos, con indicación de fecha, número consecutivo de partida, breve concepto de la operación, número del documento e importe de los cargos y abonos bajo las columnas debidas, pudiendo emplearse varios renglones en cada asiento, si fuere necesario.

Cada mes se suman las columnas de cargos y abonos que por principio de partida doble deben ser iguales y su total se pasa a cada una de las cuentas del Mayor, e impone la necesidad de que previamente se analice la sección de varias cuentas para indicar al calce de ellas el total de cargo y abono por la que cada una de las consignadas ahí se hayan afectado.

Al seguir con la evolución contable, se dió origen a nuevos sistemas tales como:

Sistema de Diario y Caja.- Está basado fundamentalmente en la división del Diario Continental en dos diarios, que son:

1. El que se establece para registrar las operaciones de efectivo que en algunas empresas son las más numerosas.

1. El que se destina para operaciones que no son de efectivo y que se llaman de diario.

El libro de caja puede adoptar 3 formas que se denominan:

1. Caja corrida
2. Caja distribuida
3. Caja columnar o tabular

La Caja Corrida es la forma más sencilla del libro de caja, consiste en anotar en el mismo, los documentos de entrada y salida de efectivo separadamente, todos los comprobantes deberán tener el sello de pagado.

En este libro se hace una separación dedicando la página izquierda para entradas y la página derecha para salidas, cada asiento contendrá como datos:

- a) Fecha
- b) Breve concepto del movimiento
- c) Importe

En vez de dedicar dos páginas del libro para entradas y salidas, puede hacerse la separación por columnas.

Diariamente debe hacerse un corte de caja, consistiendo esta operación en balancear el libro de caja.

Este libro no puede ser considerado como diario, ya que no indica los títulos de las cuentas ni el importe por el que deban ser cargadas o abonadas, por lo que no pueden ser trasladados sus asientos al mayor.

Al contador le corresponde hacer la aplicación de cuentas por cada concepto y después puede proceder a:

1. Formular los asientos en una caja distribuidora. Recibe esta denominación porque las entradas y salidas se clasifican o distribuyen por cuentas y en esta forma se registran diariamente.

2. Elaborar los asientos en una caja tabular. Recibe este título porque en ella se dedican columnas para las cuentas de más movimiento y una sección de varias cuentas para las de menor uso, como en el Diario tabular.

Cada mes se suman las columnas y sus totales se pasan a las cuentas de mayor, También con las sumas pueden hacerse dos asientos en el diario general, uno por las entradas y otro por las salidas, para de allí pasar los al mayor.

El diario dentro del sistema de Caja y Diario.- Además del diario de caja, en este sistema se lleva un diario para operaciones que no son de efectivo, dicho diario puede adoptar dos formas:

a) Diario continental. - Se emplea cuando además del registro de operaciones sin movimiento de efectivo se le destinan también para anotar el asiento mensual del libro de cajas.

b) Diario tabular. - Se emplea para las operaciones que no sean de caja, pero llevando también un diario continental, donde mensualmente se hacen asientos de concentración de los diarios anteriores, para pasarlos de allí al libro mayor.

Sistema Centralizador. - Este sistema está basado en la evolución del diario continental en los sentidos que a continuación se mencionan:

a) Establecer varios diarios auxiliares para registrar en cada uno de ellos solamente un grupo genérico y homogéneo de operaciones, con lo cual se divide el trabajo.

b) Establecer tales diarios en forma de tablas o por columnas.

c) Establecer un diario general, preferiblemente de forma continental para operaciones no especificadas que son poco numerosas y que no tengan cabida dentro de los demás diarios auxiliares. También a través de este diario pueden hacerse los asientos mensuales de concentración de los diarios auxiliares indicando títulos de cuentas y el total de su movimiento mensual.

En otras ocasiones se establece el diario de operaciones diversas independientemente del diario continental, que sólo sirve para correr los asientos de concentración.

d) Tanto el diario general como el mayor, constituyen la contabilidad sintética.

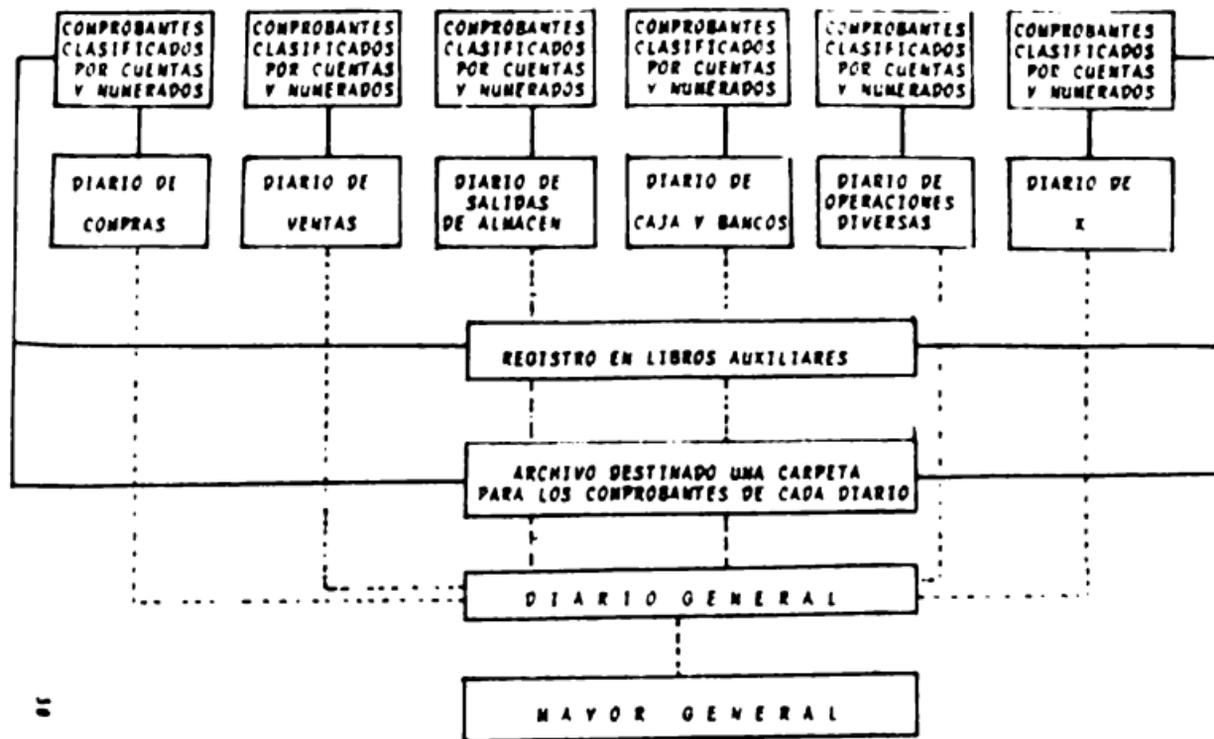
Los diarios auxiliares que pueden establecerse en una empresa comercial son los siguientes:

Diarios de :

- a) Compras
- b) Ventas
- c) Salidas de Almacén
- d) Cajas y Bancos
- e) Operaciones diversas
- f) Documentos por Cobrar
- g) Documentos por Pagar

Para una mejor comprensión, a continuación se desarrolla el organigrama de Operación del Sistema Centralizador.

DIAGRAMA DE OPERACION DEL SISTEMA CENTRALIZADOR



*Sistema de pólizas.* - La Póliza es un documento en el cual se asienta una operación con todos sus pormenores, tal como se haría en el Diario continental. Los sistemas de pólizas son la consecuencia de la evolución del Diario Continental.

En lugar de correr los asientos directamente en un diario, tomando los datos del comprobante original, se corren en la póliza, pasándose dichos datos a un registro posterior de pólizas, de forma tabular, que viene a ser un diario, por lo que se pueden establecer varios registros de pólizas o sea varios diarios, lo que implica que pueden establecerse igualmente varios tipos de pólizas para captar diversos grupos genéricos de operaciones, yendo con ello más adelante en la división del trabajo.

*Sistema de pólizas con un registro.* - Se establece un sólo tipo de póliza que sirve como documento contabilizador en operaciones de toda clase, consecuentemente, se emplea un solo registro de póliza, o sea un solo diario. Este diario será tabular y su rayado es exactamente igual al del diario tabular único al que ya nos hemos referido anteriormente, con la diferencia de que dicho sistema los asientos se toman directamente de los comprobantes, no haciéndose póliza.

Cuando hay comprobantes se anexan a la póliza.

*Sistema de pólizas con dos registros.* - Se establecen dos juegos de pólizas, uno destinado a controlar y contabilizar clasificadamente las operaciones con movimiento de fondos (pólizas de ingresos y egresos o pólizas de caja) y otro para las demás operaciones (pólizas de diario).

POLIZA DE DEBITO		25/9/80.		14635	
CUENTA	SUBCta	NOMBRE	PARTIAL	DEBE	HABER
2207		Acreditados Diveros		10,000.00	
	11	Juan Pérez M.			
7101		Deudores Diveros			
	11	Juan Pérez M.			10,000.00
<b>SUMAS IGUALES</b>				10,000.00	10,000.00

**CONCEPTO**

Rectificación a la póliza Cheque 510 del mes de julio 1979.

3jm      fah      Lagm      apr      enc

DIAGRAMA DE OPERACION DEL SISTEMA DE POLIZAS CON UN SOLO REGISTRO

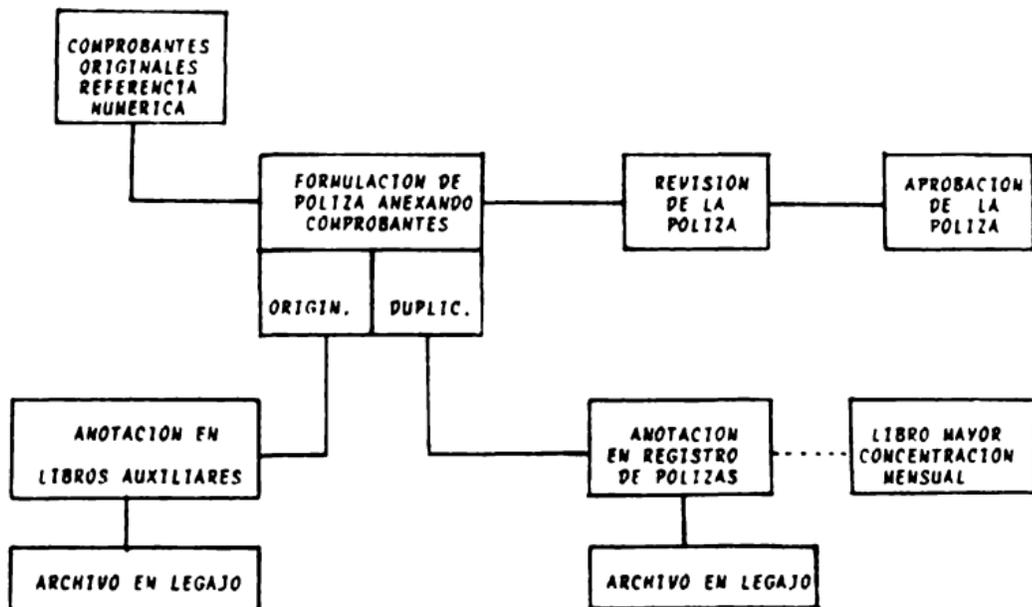
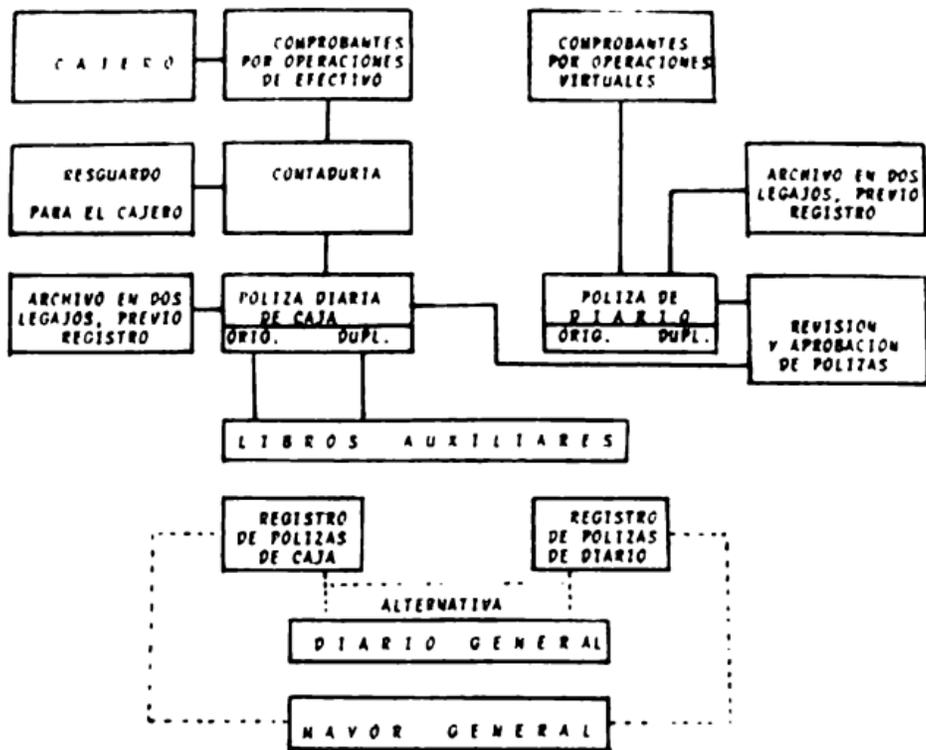


DIAGRAMA DE OPERACION DEL SISTEMA DE POLIZAS CON DOS REGISTROS



*Sistema de cuentas por cobrar y por pagar.- La cuenta por Pagar, por la índole de sus operaciones, algunas empresas tienen necesidad de expedir recibos para el cobro de determinados renglones de ingreso, contando entre ellos:*

- a) El cobro de las rentas a los usuarios de bienes inmuebles o muebles.*
  
- b) El cobro de servicios prestados.*
  
- c) Cobro periódico de intereses sobre inversión de capitales a largo plazo.*

*De esta necesidad ha nacido la Cuenta por Cobrar, que es un documento más completo que el simple recibo y cuyas características y ventajas son:*

- 1. A través de ella se contabiliza el ingreso devengado, con oportunidad, creándose paralelamente el activo correspondiente.*
  
- 2. SE controla la entrada de fondos previamente, pues el documento es una orden de cobro al cajero.*
  
- 3. En la mayoría de los casos se evita el llevar cuenta personal a los deudores.*

4. La Cuenta por Cobrar es necesariamente personal.

5. El Sistema de Cuentas por Cobrar se emplea con ventaja absoluta y elimina las cuentas personales, especialmente en aquellos casos en que se prestan servicios a clientes no regulares.

Debemos advertir que las Cuentas por Cobrar están controladas por una cuenta de mayor, de activo circulante, que se carga del importe de las cuentas expedidas, se abona del valor de las cuentas cobradas y su saldo representa el monto de las cuentas pendientes de cobro.

El registro de Cuentas por Cobrar, es un diario que sirve para anotar las expedidas y del que se toman datos para cargar la cuenta del libro mayor.

Cada mes formula el cajero una relación o lista de cuentas por Cobrar insolutas, tomando los datos de los duplicados, la que confronta contra los originales que obran en su poder pendientes de cobro. La suma de esta relación deberá ser igual a la suma que en la contabilidad se obtenga de los renglones del registro que no tengan anotación de cobro. Ambos importes deberán coincidir, asimismo, con el saldo que arroje en la balanza mensual de comprobación, la cuenta de "Cuentas por Cobrar".

La Cuenta por Pagar es una póliza de forma especial que tiene las siguientes finalidades:

- a) Servir de orden de pago al cajero en todos los casos de erogaciones de fondos.
- b) Contabilizar los pagos por efectuar, con indicaciones de las cuentas que deban ser cargadas por esta causa.
- c) Registrar oportunamente el Pasivo Circulante a cargo de la empresa.
- d) Evitar en la mayoría de los casos la apertura de cuentas personales a los proveedores y acreedores diversos.

Las cuentas por pagar son de carácter individual, pues se expide una para cada proveedor por cada factura que presente o a cada persona a quien deba hacerse un pago.

En el documento no se indica la cuenta de abono, pues que sobrentendido que es "Cuentas por Pagar".

En el libro mayor debe abrirse una cuenta de pasivo circulante, con este título que recibe como abonos, el importe de las cuentas por pagar, expedidas; cargos, el valor de las cuentas por pagar, pagadas; su saldo representa el valor de las cuentas expedidas pendientes de pago y serán siempre acreedor.

Cada mes formula el cajero una relación de cuentas por pagar insolutas, la cual se confronta en catabilidad con los renglones del registro que no tengan anotación de pago. La suma de esta relación deberá ser igual al saldo acreedor que arroje "Cuentas por Pagar" en la balanza de comprobación.

Como hemos visto, existen varios sistemas de contabilidad, los cuales serán implantados por el contador quien vigila su funcionamiento y todo ello de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya que determinará si utiliza métodos de registro manuales, mecánicos o electrónicos.

Independientemente de los sistemas que se han expuesto, en la práctica se ve regularmente que no se lleva un sistema puro, sino que casi siempre se vean sistemas combinados, esto es debido a las necesidades de información que requiere cada empresa.

A con tinuación se ejemplifican las formas de la Cuenta por Cobrar, Cuenta por Pagar, el diagrama de operación del sistema de cuentas por cobrar, y el diagrama de operación del sistema de cuentas por pagar.

C U E N T A S   P O R   C O B R A R

CIA. CICLO, S. A. México, D. F.	CUENTAS POR COBRAR	Fecha: 1-1-80	Núm. de Orden: 415 Núm. de Caja: 9987	
A CARGO DE: Luis Hernández Talas			Dom.: Bolacelli 18	
	C O N C E P T O		IMPORTE	
	Reparación de su auto Volare sedán dos puertas, número de motor 1339989, según presupuesto 1965.		<u>2,538</u> 00	
RECIBIMOS, (DOS MIL QUINIENTOS TREINTA Y OCHO PESOS 00/100 N. N.)				
ABONASE A LA CUENTA; 87				
FORMULO	REVISO	REGISTRO	AUXILIARES	APROBO

A PRODUCE DE <b>FERRALTY, S.A.</b>		Número del registro no. <b>101</b>
Suministro desde fecha 1980		<b>08/11/80</b>

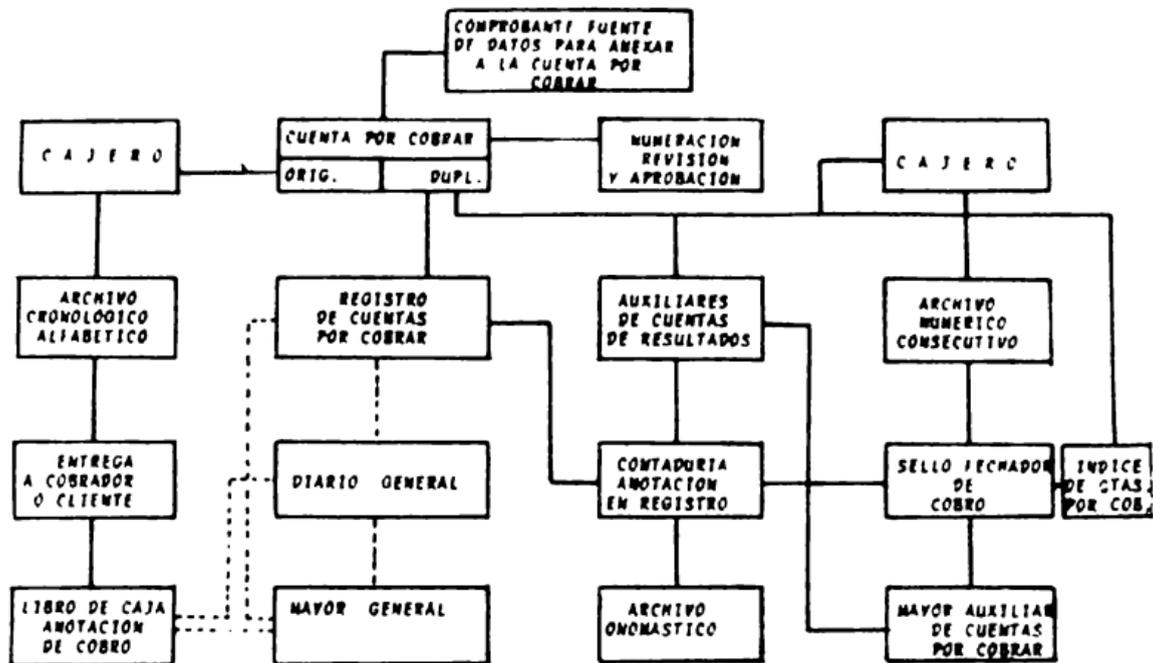
**RESUMEN CONTABLE**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	DEBITO	CREDITO
1104	Admón. Mercados Públicos		100,000.00
<b>TOTAL DEBITOS</b>			<b>100,000.00</b>
<b>TOTAL CREDITOS</b>			<b>100,000.00</b>

Cód. de <b>gjn</b>	Cód. de <b>ahg</b>	Cód. de <b>amo</b>	Cód. de <b>pas</b>	Cód. de <b>caep</b>
Cód. de <b>app</b>	<b>Comercial Mexicano, S.A.</b>		<b>4214</b>	<b>30/VIII/80</b>

EXHIBICIÓN DE CONTAS DE LA EMPRESA PARA EFECTOS DE AUDITORIA

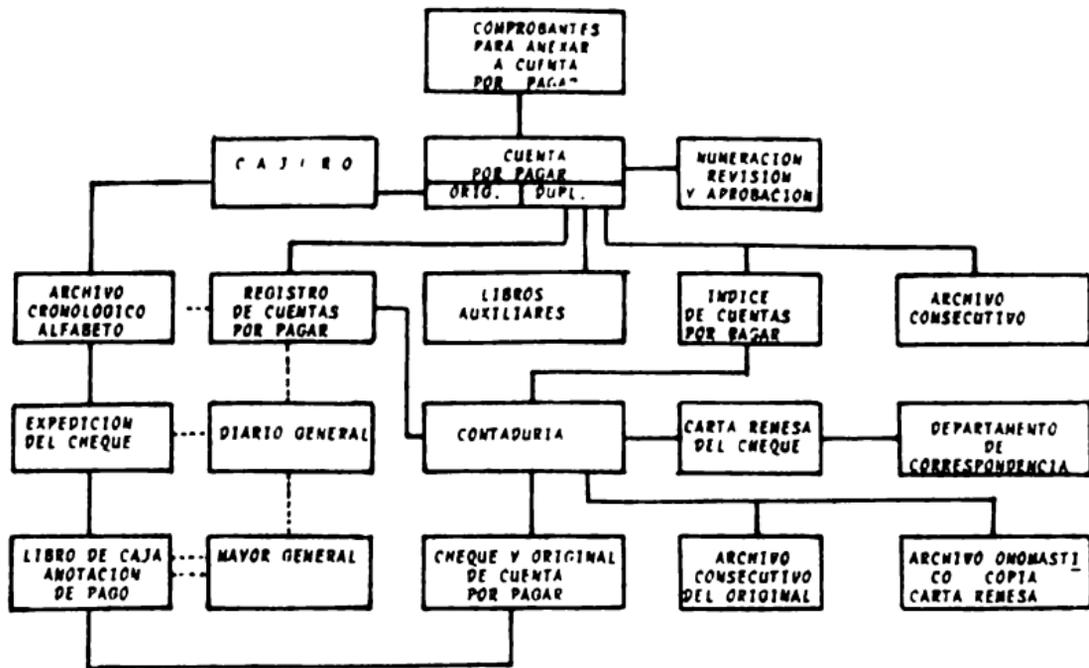
OPERACION DEL SISTEMA DE CUENTAS POR COBRAR



OPERACION DIARIA

OPERACION MENSUAL

OPERACION DEL SISTEMA DE CUENTAS POR PAGAR



OPERACION DIARIA

OPERACION MENSUAL

## DEL CATALOGO DE CUENTA

Un requisito obligatorio de todo sistema de contabilidad, es el arreglo cuidadoso y el ordenamiento de las cuentas que se abren en el mayor general, las que constituyen los títulos de información bajo los cuales se analizan y agrupan los detalles de las distintas operaciones realizadas.

El orden es indispensable en cualquier clase de actividad, con mayor razón tratándose de asuntos contables, en los que se requiere una pauta en cierta forma invariable para evitar errores y pérdidas de tiempo. El acomodo, numeración y clasificación de las cuentas bajo un catálogo facilita enormemente el trabajo de la contabilidad y proporciona mayor rapidez en las labores. Asimismo, en lo que concierne al control interno, el catálogo de cuentas es necesario para poder formular los estados financieros en una forma inteligible para los directores y además para ejercer la supervisión de las actividades en los distintos departamentos de una empresa.

Las cuentas principales de un sistema contable referentes de la negociación, sirven para definir las responsabilidades de los empleados encargados de su custodia. En el caso de dinero en efectivo y de mercancías, cuando se utilizan métodos de inventario permanentes, las cuentas de la contabilidad revelan en forma precisa el alcance de la responsabilidad de las personas a cuyo cargo se encuentran estos bienes.

En las grandes empresas y aún en las de categoría mediana, la numeración de las cuentas del catálogo no sólo es indispensable para clasificarlas de una manera or-

denada agrupandolas según sus analogías y separandolas con arreglo a sus diferencias, sino que asimismo proporciona una notable facilidad para su localización y economiza tiempo y trabajo, al contabilizar las operaciones. Permite también la comprobación en forma rápida, por cualquier funcionario o auditor, de los asientos efectuados, ya que fácilmente los números, es posible percatarse de la corrección de los cargos o abonos efectuados.

La estructura de la clasificación deberá prepararse en tal forma que permita intercalar cuentas adicionales sin que se perturbe el orden previsto. De este modo, nunca resultará anticuado el catálogo, puesto que podrá introducirse las modificaciones necesarias en sus lugares adecuados.

Existen varios sistemas para el ordenamiento y clasificación de los catálogos de cuentas; entre los principales pueden citarse el alfabético, el nomotécnico y el sistema decimal de Dewey.

El sistema alfabético consiste en representar cada una de las cuentas de mayor con una letra del alfabeto; como podrá notarse este tipo de catálogo de cuentas es muy limitativo y por consiguiente ineficiente.

El nomotécnico está formado por una combinación de letras y cifras que pueden separarse por medio de un guión. En ocasiones, para poder clasificar un objeto determinado o una cuenta dentro de un sistema muy numeroso, de modo que denote la clasificación general y cualesquiera de las subdivisiones especiales; suele ser necesario emplear cinco, seis o más letras, además de las cifras correspondientes, lo que hace confuso y laborioso su empleo.

El sistema decimal de Dewey es sin duda, el que presenta mayores ventajas para clasificación de las cuentas, en virtud de estar constituido por una combinación decimal de cifras y períodos que suministran un conjunto de símbolos con amplitud casi ilimitada. Este sistema se adapta perfectamente para la elaboración de catálogos de cuentas en cualquier tipo de compañía. Solamente en el caso de una clasificación muy amplia, se haría necesaria la consulta de una clave para la interpretación correcta de los símbolos.

Quedan a juicio del Contador la denominación de las cuentas y subcuentas, en vista de las necesidades de la empresa.

A continuación se presenta un catálogo de cuentas que está de acuerdo con la división clásica de empleo generalizado, existiendo sin embargo, divisiones arbitrarias que se hacen por necesidades particulares o para mejor comprensión por parte de los interesados

#### A C T I V O

Comprende los valores y créditos propiedad de la empresa.

1. Activo Circulante.- Implica la idea de conversión a efectivo.

11. CAJA

12; BANCOS

12-1 Banco de Comercio, S. A.

12-2 Banco Nacional de México, S. A.

12-3 Banca Cremí, S. A.

12-4

12-5

*Comprende valores en dinero, sujetos a inversión inmediata y que constituyen la primera etapa del movimiento financiero.*

13 DOCUMENTOS POR COBRAR

14 CLIENTES

15 CUENTAS POR COBRAR

15-1 Deudores Diversos

15-2 Estimaciones por Cobrar

15-3 Obras en proceso

*Comprenden valores y créditos que no producen directamente rendimientos, sino que entraron a la empresa o se establecieron en virtud de las operaciones mercantiles y que se convierten en dinero en breve plazo.*

16 ALMACENES

16-1 Almacén de Materias Primas

16-2 Almacén de Producción en Proceso

### 16-3 Almacén de Artículos Terminados.

Bienes que producen utilidades en virtud de su venta, en el caso de los artículos terminados y valores que sirven para la fabricación o se encuentran en alguna etapa de ella, terminándose, la cual se colocará en la clase precedente.

2. **ACTIVO FIJO Y CARGOS DIFERIDOS.**- Inversiones cuya finalidad no es convertirse en dinero, sino participar directa o indirectamente en la producción de los bienes vendibles, también comprende sobran-tes de capital invertidos a largo plazo. Todo esto en relación al activo fijo y los cargos diferidos, denominados por algunos como Activo Diferido, comprenden valores pendientes de amortizar y de aplicar, que con el transcurso del tiempo se convertirán en gasto, costo o pérdida.

### 21. INVERSIONES EN ACCIONES, BONOS Y VALORES.-

21-1 Acciones, Bancos y Valores

21-2 Préstamos a compañías filiales

21-3 Depósitos en garantía

Inversiones de participación en la producción de bienes vendibles.

**22. TERRENOS**

**23. CONSTRUCCIONES**

**24. MAQUINARIA Y EQUIPO**

24-1 Maquinaria y equipo de construcción

24-2 Herramientas y útiles

24-3 Equipo de *transportación*

24-4 Mobiliario y equipo de oficina

24-5

Para la producción de bienes vendibles, siendo su característica, que en lo general están sujetos a depreciación (salvo terrenos).

**25. PATENTES Y MARCAS**

**26. CONCESIONES**

**27. CREDITO MERCANTIL**

Valores definidos derivados de una autorización legal pero sin representación fija en los dos primeros casos. El Crédito Mercantil comprende el valor del fondo mercantil, en virtud de su capacidad de rendimiento, independientemente del capital de la empresa.

**28. CARGOS DIFERIDOS**

28-1 Gastos de organización

28-2 Gastos de instalación

28-3 Gastos pagados por anticipado

28-4 Anticipo para gastos

28-5

### 29. DEPRECIACION Y AMORTIZACION ACUMULADA

29-1 Dep. Acum. maquinaria y equipo de construcción

29-2 Dep. Acum. herramientas y útiles

29-3 Dep. Acum. equipos de transporte

29-4 Dep. Acum. mobiliario y equipos de oficina

29-5 Amort. Acum. gastos de organización

29-6 Amort. Acum. gastos de instalación

Valores que se han convertido en gasto, costo o pérdida.

### 3 PASIVO

Todo lo que la empresa adeude o sea capital ajeno invertido en la empresa

### 31. CUENTAS POR PAGAR

31-1 Proveedores

31-2 Acreedores diversos

31-3 Impuestos por pagar

31-4 Créditos bancarios

31-5 Salarios por pagar

31-6

**32. DOCUMENTOS POR PAGAR**

Con plazo de vencimiento hasta un año

**33. PROVISIONES PARA GASTOS**

33-1 Provisión para cuotas Seguro Social

33-2 Provisión para impuestos sobre productos de trabajo

33-3 Provisión para 18 Enseñanza

33-4 Provisión para 58 Infonavit

33-5

Pagos de valores que ya han sido aplicados a gastos, costos o utilidades.

34.

**35. CREDITOS A LARGO PLAZO**

35-1 Obligaciones en circulación

35-2 Créditos hipotecarios

35-3 Documentos por pagar

35-4

35-5

Comprende deudas a plazo mayor de un año.

36.

37.

38.

39.

4. CAPITAL CONTABLE.- Es el patrimonio de la empresa o la diferencia entre activo y pasivo. Las divisiones de él obedecen a modalidades legales y financieras de inversión.

#### 41. CAPITAL SOCIAL

Inversión original en las inversiones

#### 42. RESERVAS DE CAPITAL

42-1 Reserva legal

42-2 Reserva para reinversión

42-3 Reserva adicional de reinversión

42-4

Valores no repartidos o irrepartibles, en las sociedades, correspondientes a los ejercicios actuales o anteriores.

43. SUPERAVIT POR REVALUACIONES

Para ajustar el valor en Libros del Activo Fijo, a su valor comercial.

44. RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES

Utilidades no repartidas acumuladas de años anteriores.

45. RESULTADOS DEL EJERCICIO

Valores obtenidos en las operaciones de la empresa en el año.

46. APORTACIONES PENDIENTES DE CAPITALIZAR.

Valores en espera de ser integrados al Capital Social de la empresa.

47.

48.

49. ACCIONISTAS.

Valores pendientes de ser aportados a la sociedad, considerado como capital suscrito no pagado.

**5. CUENTAS DE OPERACION**

**51. COMPRAS**

*51-1 Compras*

*51-2 Gastos de compra*

**52. DEVOLUCIONES SOBRE COMPRAS**

**53. BONIFICACIONES SOBRE COMPRAS**

**54. COSTO DIRECTO DE OBRAS**

*54-1 Materiales*

*54-1-1 Materiales directos*

*54-2 Mano de obra*

*54-2-1 Salarios*

*54-2-2 Prestaciones*

*54-3 Servicios directos*

*54-3-1 Contratistas y sub-contratistas*

*54-3-2 Fletes y acarreo*

*54-3-3 Alquiler de maquinaria*

*54-3-4 Combustibles y lubricantes*

54-4 Impuestos y derechos

54-4-1 Impcto. s/la renta

54-4-2 Impcto. s/productos del trabajo

55. PERDIDAS Y GANANCIAS

6. INGRESOS

61. VENTAS

62. OTROS INGRESOS

63.

64. PRODUCTOS FINANCIEROS

64-1 Intereses bancarios

64-2 Comisiones y situaciones bancarias

65.

66.

67.

68.

69.

*Entrada de valores a la empresa por la operación de venta.*

**7. GASTOS DE OPERACION**

*71.*

*72.*

*73.*

**74. GASTOS DE VENTA.**

*74-1 Sueldos y prestaciones*

*74-2 Honorarios*

*74-3 Juntas de trabajo*

*74-4 Papelería, fotostáticas y artículos de oficina*

*74-5 Primas de seguros y fianzas*

*74-6 Cuentas y suscripciones*

*74-7 Fletes y acarreos*

*74-8 Propaganda*

*74-9 Depreciación equipo de transporte*

*74-10 No deducibles*

*74-11 Envases y empaques*

74-12 Correo, telégrafos y teléfonos.

74-13

74-14

74-15

## 75. GASTOS DE ADMINISTRACION

75-1 Sueldos

75-2 Bonificaciones

75-3 Cuotas al Seguro Social

75-4 58 Infonavit

75-5 18 Sobre Remuneraciones al Trab. Pers.

75-6 Honorarios

75-7 Juntas de trabajo

75-8 Gastos de Oficina

75-9 Pasajes y gastos de instalación local

75-10 Papelería y artículos de oficina

75-11 Correo, teléfono y telégrafo

75-12 Primas de seguro y fianzas

75-13 Cuotas y suscripciones

75-14 Depreciación equipo de oficina

75-15 Amortización gastos de organización

75-16

75-17

76.

77. IMPUESTOS Y DERECHOS

77-1 Predial

77-2 Carretera

77-3 Alumbrado

77-4 Multas y recargos

78. GASTOS FINANCIEROS

78-1 Intereses bancarios

78-2 Comisiones y situaciones

78-3 Otros intereses

Valores representativos de las erogaciones  
indispensables para el desarrollo normal  
de la empresa.

NOTA.- Las cuentas de mayúsculas deberán ser operadas como  
cuentas de mayor.

### 3. IMPLANTACION

Cuando ya se tiene diseñado el Sistema Contable, viene la etapa de implantación, en la cual se encontrarán muchas dificultades de adaptación por parte del personal como puede ser: resistencia hacia las reformas e innovaciones de trabajo, dificultades de adaptación y otras circunstancias, que hacen indispensable que el encargado de la planeación y establecimiento de la organización contable, que además de tener grandes cualidades en la materia, posea amplios conocimientos en relaciones humanas, para salvar las barreras de esta etapa.

En la implantación de un sistema contable se recomienda seguir los pasos que a continuación se citan:

- a) **EXPLICACION VERBAL DEL SISTEMA DISEÑADO.-** Lo más conveniente en este caso, es que el diseñador del mismo, explique a los encargados el funcionamiento del sistema, por tener amplios conocimientos sobre la empresa, sobre el Sistema contable adoptado y porque en el caso de que surjan dudas es el más indicado para disparlas.
  
- b) **IMPRESION E IMPLANTACION DE FORMAS.-** Cuando al personal se le ha explicado el funcionamiento del sistema, se procederá a la implantación de formas, que consiste en dar a conocer el objeto de cada una de ellas, para que sirvan y la utilidad que tienen en la empresa.

c) PONER EN MARCHA EL SISTEMA. - Es necesario que todas las políticas previstas para el sistema se pongan en práctica, se coordine y controle el engranaje del sistema u organización contable cuando esté en función, se tendrá especial cuidado en que se haya captado perfectamente la explicación de los incisos a) y b).

d) SUPERVISAR EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA. - Es necesario supervisar el funcionamiento de este; con el fin de asegurarse de que realmente se esté llevando a la práctica en forma adecuada, tal como los manuales y procedimientos lo señalan.

En realidad la importancia de implantar en la empresa un sistema de organización contable, radica en alcanzar ciertos objetivos entre los que se puede citar:

- d.1) El registro adecuado y rápido de las operaciones y con el fin de proporcionar oportunamente la información.
- d.2) Controlar las funciones y operaciones.
- d.3) Asegurar un alto grado de exactitud

d.4) Salvaguardar los activos de la empresa, reduciendo al máximo los fraudes, datos falsos y aprovechar al máximo los recursos con que se cuenta.

## CAPITULO III

### PROCESO ADMINISTRATIVO

#### 1. ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Al propagarse la actividad comercial como un medio único de subsistencia para algunas personas y como un medio de enriquecimiento para otras. trajo consigo la formación de empresas.

Pero es importante saber que todo comercio o empresa deben ser administradas y toda administración tiene un proceso dividido en etapas, las cuales tienen su origen en dos fases que son:

a) La Mecánica

b) La Dinámica

La Mecánica Administrativa está comprendida por tres elementos que contienen a su vez tres etapas cada uno y en riguroso orden lógico son:

1. La Previsión.- Consiste en la determinación del objetivo a lograr, mediante el estudio técnico, consistente en la investigación y valoración de las condiciones futuras que habrán de encontrarse para determinar así los cursos de acción posibles, existiendo tres caminos o etapas para su realización.

- a) Fijación de objetivos
- b) Determinación y análisis de los medios con que se pueden contar
- c) Determinación de los cursos de acción para adaptar los medios encontrados para la obtención de los objetivos fijados.

2. **Planeación.** - Consiste en la determinación de programas concretos de acción para la realización de operaciones necesarias para la obtención del objetivo deseado, contando también con tres etapas:

- a) Política para orientar la acción
- b) Procedimientos, o sea la secuencia de operaciones
- c) La fijación de tiempos requeridos mediante programas

3. **Organización.** - Deberá de existir en la administración una estructura técnica que permita conocer las jerarquías, funciones y obligaciones individuales por lo que sus tres etapas son:

- a) Determinación de autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel

- b) División de actividades especializadas para la obtención del fin general
- c) Determinación de obligaciones para cada individuo susceptible de desempeñar una actividad concreta.

La dinámica administrativa comprende a la vez tres elementos, que incluyen tres etapas cada uno y constituye la parte realizadora del fin.

- 1. Integración.- Incluye cosas y personas necesarias para realizar de una manera eficaz el funcionamiento operacional, contando con las siguientes etapas.
  - a) Selección de elementos necesarios
  - b) Adaptación inmediata de los nuevos elementos
  - c) Estudio del desarrollo individual
- 2. Dirección.- Consiste en la coordinación y vigilancia de las acciones individuales y de grupo, para la realización eficaz de los planes señalados, comprendiendo por lo tanto, las siguientes etapas:
  - a) El estudio de la ejecución y delegación de autoridad

b) Coordinación de las órdenes de acción necesarias, o sea, comunicación

c) Supervisar si las cosas se están haciendo como se habían planeado.

3. Control.- Es la medida de resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, dicha medida deberá de hacerse de una manera sistemática, por lo cual comprende también tres etapas:

a) Establecimiento de normas que permitan la comparación, que será la base de todo control.

b) La función de los técnicos especialistas, consiste en la operación de controles.

c) La función administrativa, consiste en la interpretación de resultados obtenidos.

## 2. CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

2.1 CONCEPTO.- La contabilidad financiera es la sumarización de transacciones de carácter económico-financiero, sin más propósito que dar noticia de ellos, oportuna y fehacientemente. Si bien, resulta de bastante utilidad para fines de información a acreedores, auditores, gobierno y trabajadores, es incapaz de servir provechosamente a directores y propietarios, toda vez que simboliza el registro de simples hechos pasados.

La contabilidad Administrativa, es el conjunto - de técnicas, interpretaciones, evidencias, subjetivos y refinamientos contables, enfocados a proveer de la información dinámica que procesa la dirección; es la novísima concepción contable que está demandada para sus fines internos de planeación y control.

Las contabilidades Financiera y Administrativa, no son dos contabilidades, ni independientes una de otra; no pudiendo la segunda hacer abstracción de la primera, más bien, son dos fases de una sola contabilidad.

La diferencia entre ambas fases, estriba en que la financiera, el criterio personal queda limitado por los principios que la rigen, en la administración, la verdad informativa puede llegar a ser el concepto personal de quien toma decisiones.

2.2 OBJETIVO.- Los funcionarios de empresas fa-

cultados para tomar decisiones, requieren de información que satisfaga sus necesidades no obstante que no se ajustan a las reglas usadas fuera de la empresa (información externa). Los principales objetivos de la Contabilidad Administrativa son:

- a) Proporcionar Información a la Administración. Relativa a la estructura y situación financiera que guarda la empresa, en forma veraz, flexible y oportuna.
- b) Servir como herramienta básica a la administración.
- c) Servir de Control como parte integrante de la empresa.
- d) Proporcionar información para terceros.

a) PROPORCIONAR INFORMACION A LA ADMINISTRACION.- Es el objetivo primordial de la Contabilidad Administrativa y se dirige o proporciona a él, o a los encargados de la gestión administrativa. Dicha información se puede proporcionar en forma general, detallada o de acuerdo con el principio de excepción, lo fundamental es que reúna requisitos tales como: oportunidad, claridad, sencillez, ana- lítica, explicación de variaciones, etc., todo esto con el fin de que la información sea más útil dentro de la empresa.

b) SERVIR COMO HERRAMIENTA BASICA A LA ADMINISTRACION.- Por lo general la Contabilidad Administrativa, da primordial importancia al futuro, o sea, asienta las bases para afrontar o equilibrar la situación cuando se transforma

en presente, utilizando al efecto los presupuestos que son el medio de convertir los planes de la Administración en cifras monetarias. Por esto se considera que la Contabilidad Administrativa es una de las más valiosas herramientas con que se cuenta en la empresa para llevar a cabo y en forma adecuada las funciones de planeación y control.

c) SERVIR DE CONTROL.- Cuando se han proyectado planes para un periodo determinado y ha transcurrido cierto tiempo, interviene entonces el Control evaluando o analizando las cifras alcanzadas, en esta etapa es donde los ejecutivos toman las decisiones, por lo que éstos en sus distintos niveles requieren información diversa, de acuerdo con sus necesidades y a su campo de acción, esta es tomada de base por la Administración y sirve como elemento de juicio con tendencia a:

- c.1) Evaluar el sistema de control interno.
- c.2) Controlar las operaciones y tomar las decisiones respecto a ellas.
- c.3) Aclarar la eficiencia y capacidad de los individuos sobre quienes ha sido delegada autoridad.
- c.4) Establecer planes futuros y presupuestos.

d) INFORMACION A TERCEROS.- La Contabilidad Administrativa incluye dentro de su funcionamiento a la Contabilidad Financiera; de hecho no puede estar separada una de la otra, puesto que parte de las funciones de

Los Administradores, están ligadas a cuestiones financieras cuya base de apoyo (estados financieros) para la toma de decisiones se toman de la misma. Realmente ambas contienen las mismas operaciones y la diferencia únicamente estriba en el destino que se da a la información, la Contabilidad Financiera, se enfoca a terceros y la Contabilidad Administrativa se dirige a funcionarios de la empresa (información interna).

2.5 IMPORTANCIA.- La importancia de la Contabilidad Administrativa radica primordialmente en proporcionar a los funcionarios facultados para tomar decisiones, la información veraz, flexible y oportuna sobre la estructura y situación financiera que guarda la empresa, con la claridad necesaria para interpretar en forma correcta las Fases del Proceso Administrativo.

ANÁLISIS Y APROVECHAMIENTO DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA CONTABLE.- Quienes tienen en sus manos el destino de una empresa, requieren de una información de carácter contable que les permita realizar con mayor eficiencia su labor, esta la pueden obtener en gran parte de los estados financieros, a través del análisis e interpretación de los mismos, para lo cual es necesario emplear o preparar los datos estadísticos de forma que se clasifiquen adecuadamente, se relacionen en forma correcta y se transformen en porcentajes o promedios; lo anterior puede considerarse como el análisis de la información financiera.

Como se mencionó anteriormente, los estados financieros son una de las principales fuentes de información, pero no es suficiente su presentación en forma aislada, por lo que se hace necesario que se acompañen de informes o notas adicionales, que aclaren las relaciones

existentes entre los elementos financieros del negocio.

Para lograr esto, el Contador Público se ajusta a métodos de análisis consistentes que se basan en comparaciones de cifras en un mismo ejercicio, entre las del actual y uno o varios anteriores (tendencias).

El análisis de estados financieros constituye un método de investigación de inversiones, utilidades, capital, tendencias, etc.; tiene la intención de detectar deficiencias existentes en la operación, problemas e insuficiencias, con el fin de darles solución.

**MÉTODOS DE ANÁLISIS.** Los problemas o deficiencias de una empresa se detectan a través del análisis de estados financieros de acuerdo a la información que se requiere, se aplican los métodos específicos, que para el caso procedan. Por su aplicación, tales métodos se clasifican en:

- a) **VERTICALES.** - Cuando se refieren a un mismo ejercicio, dentro de los cuales se pueden aplicar, el método de porcentajes integrales o comunes, el de razones simples y el de razones estándar.
- b) **HORIZONTALS.** - Cuando hacen referencia a varios ejercicios; se emplea el método de aumentos y disminuciones, tendencias y el de gráficas.

Cabe hacer notar que los métodos de análisis son

auxiliares y no sustitutos de las cualidades humanas como son el pensamiento, la experiencia acumulada y el juicio crítico que debe poseer el Contador Público como analizador; en el último de los casos esta cuenta mucho para hacer una corrección y darle una mayor profundidad a la interpretación de las cifras.

A continuación se comentan los métodos de análisis que se emplean generalmente:

**2.4.1 PORCIENTOS INTEGRALES.** - Este método consiste en reducir el universo a un todo, sujeto a análisis a la base de 100 y de ahí obtener las proporciones que sobre la misma tengan todos y cada uno de los elementos contenidos en los estados financieros.

En las empresas, para efectos de comparación y relación de cifras, se emplea con mayor frecuencia este tipo de análisis, por ser un método sencillo y útil; el lector le permite apreciar en forma más concreta la posición que guardan las cifras contenidas en los estados financieros.

Es importante hacer la aclaración de que en este método no se incluyen las cuentas complementarias del activo, como son las reservas para cuentas incobrables, depreciaciones acumuladas, amortizaciones, etc., únicamente se incluyen los saldos netos.

Se recomienda que al emplearse este método se tomen cifras relativas en lugar de números absolutos, -

para ilustración del mismo, en las páginas siguientes se ejemplifica este método en un Balance General y un Estado de Resultados.

CIA. MEXICANA, S. A.  
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE  
DE 1979  
( EN MILES DE PESOS)

A C T I V O	A CORTO PLAZO		P A S I V O	
<b>CIRCULANTE:</b>				
Efectivo en caja y bancos	59	.46%	Proveedores	1,014 7.87%
Fondos resolventes de caja	1,600	12.42%	Acreedores diversos	1,686 13.09%
Inversiones en valores	884	6.86%	Provisión para obligaciones laborales prima de vacaciones	418 3.24%
Cuentas	2,705	20.99%		
Deudores diversos	85	.66%		
Inventarios	2,413	18.73%	<b>S U M A</b>	<b>3,118 24.26%</b>
	<hr/>	<hr/>		
<b>SUMA EL CIRCULANTE</b>	<b>7,746</b>	<b>60.12%</b>		
<b>OTROS ACTIVOS</b>			<b>A LARGO PLAZO</b>	
Depositos en garantía	25	.20%	Provisión para obligaciones laborales prima de antigüedad	1,178 9.14%
<b>PROPIEDAD EN PLANTA Y EQUIPO</b>			<b>SUMA DEL PASIVO</b>	<b>4,296 33.74%</b>
Mobiliario y equipo de oficina (menos: depreciación acumulada por \$ 363)	1,418	11.00%	<b>CAPITAL</b>	
Equipo audiovisual (menos: depreciación acumulada por \$ 616)	318	2.47%	Capital Social	
Mobiliario y equipo de centros (menos: depreciación acumulada por \$ 633)	1,208	9.38%		
Equipo de transporte (menos: depreciación acumulada por \$ 1,400)	1,786	13.86%		
Refacciones y herramientas (menos: depreciación acumulada por \$ 69)	44	.34%		
	<hr/>	<hr/>		
<b>SUMA</b>	<b>4,774</b>	<b>37.05%</b>		<b>8,588 66.86%</b>
<b>DIFERIDOS</b>				
Gastos por amortizar (menos: amortización acumulada por \$ 30)	339	2.63%		
	<hr/>	<hr/>		
<b>SUMA TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>\$12,884</b>	<b>100.00%</b>	<b>SUMA DEL PASIVO MAS CAPITAL</b>	<b>12,884 100.00%</b>
	<hr/>	<hr/>		

CIA. MEXICANA, S. A.  
 ESTADO DE RESULTADOS DEL 1° DE  
 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1977  
 (EN MILES)

	IMPORTE	\$
Ingresos	56,046	100.00
<b>MENOS:</b>		
Costo	47,599	84.93
Resultado Bruto	8,447	15.07
Gastos de Venta	6,453	11.51
Gastos de Administración	2,293	4.09
Gastos Financieros	80	.11
Resultado de Operación	(359)	(0.64)
Productos Financieros	353	0.63
Productos diversos	19	0.03
Pérdidas en ventas de activo fijo (13)	(13)	(0.02)
Resultado Neto	\$ 0	0

2.4.2 RAZONES SIMPLÉS.- A través de este método, se determinan aspectos financieros muy importantes de la em pre sa como son, la Solvencia o Estructura Financiera, la li quid ez, la productividad y la redituabilidad, sin embargo, el analizador debe tener en cuenta que al calcular una razón deberá precisarse la relación existente entre sus elementos y considerar si la misma procede.

Las razones más conocidas, que se emplean en cada uno de los casos citados anteriormente son:

**SOLVENCIA O ESTRUCTURA FINANCIERA.** - Al emplearse estas razones se pretende determinar si el activo es suficiente para cubrir las obligaciones (pasivo) de la empresa, generalmente se emplean las siguientes razones:

Capital Contable entre Pasivo Total

Capital Contable entre Activo Fijo

**LIQUIDEZ.** - Si el resultado de estas razones es superior al 100%, se considera que el negocio puede pagar el pasivo circulante en forma inmediata, garantizándose su capital e interés; en este caso las razones que más se emplean son:

**CAPITAL DE TRABAJO** =  $\frac{\text{Activo Circulante menos Pasivo Circulante}}{\text{Activo Circulante}}$ .

**RAZÓN CIRCULANTE** =  $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$ .

**PRUEBA DE ACIDO** =  $\frac{\text{Activo Circulante-Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$ .

**PRODUCTIVIDAD.** - Para determinar este punto en la empresa se utiliza la razón siguiente:

$\frac{\text{Productividad Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$ .  
El resultado representará el grado por cada peso vendido.

**RENTABILIDAD O REDITUABILIDAD.**- A través de éste se obtiene el porcentaje que genera el Capital Invertido en la empresa.

Rentabilidad o Redituabilidad = (Utilidad Neta entre Capital)

**ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR.**- Esta medida de eficiencia es muy importante en las empresas para efectos de control de ventas y de otorgamiento de créditos, especialmente en el control de cobranzas; para determinar lo anterior se emplean las siguientes razones.

**ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR A CARGO DE CLIENTES.**- (Ventas netas entre el saldo final o promedio de clientes, cuentas por cobrar y documentos por cobrar).

La rotación de clientes o el resultado de esta razón, indica el número de veces que se ha vendido el saldo de clientes o cuentas por cobrar.

**PLAZO PROMEDIO.**- Para determinar éste, se toman los días que comprende el año comercial (360 días) y se dividen entre la rotación de clientes, el resultado que arroje se ag fleja en días y representa el tiempo en el cual se debe saldar la cuenta de clientes. Tal resultado deberá cotejarse con los plazos otorgados para determinar la eficiencia de las cobranzas.

Ejemplo:

Ventas Netas	= 5,250
Cuentas por cobrar	= 1,520
(saldo promedio)	

Rotación de cuentas por cobrar =  $5,250 - 1,520 = 3.43$   
3.43 representa el número de veces que se ha vendido el saldo de cuentas por cobrar.

Plazo Promedio = (número de días del año comercial entre la rotación de cliente).

Substituyendo lo anterior:

$(360 - 3.43) = 104$  días.

Suponiendo que el crédito otorgado a la clientela fuese de 90 días, (según política de la empresa) y tomando en cuenta el plazo promedio (104 días) se deduce que los cobros se hacen en forma aceptable por los atrasos normales.

Es necesariamente aclarar que las razones que se han citado anteriormente sirven de base para realizar una investigación a fondo de los problemas que puedan existir; en otras palabras, a través de ellas se detectan situaciones anormales que requieren de estudios profundos.

1.4.3 RAZONES ESTANDAR.- Estas razones a diferencia de las simples tienen la finalidad principal de servir como medida básica de comparación entre varios periodos; también sirven como un instrumento de control permitiendo con esto apreciar resultados de operaciones para las, regulan la actuación del presente, ejerciendo y sirven de guía estándar pueden ser de dos tipos:

1.4.3.1 RAZONES ESTANDAR INTERNAS.- Se obtienen con datos de la propia empresa y del promedio de ra-

zonas determinadas en varios años, por lo tanto, se basan en procedimientos estadísticos.

Como ejemplo se cita el siguiente cuadro:

CONCEPTO	RAZONES ESTANDAR INTERNAS					Razón
	77	76	75	74	73	Promedio
Razón Circulante	2.2	2.4	2.8	2.9	2.7	2.6
<u>Capital Contable</u> <u>Pasivo Total</u>	5.5	5.2	5.5	5.5	5.1	5.3
<u>Capital Contable</u> <u>Activo Fijo</u>	1.4	1.4	1.3	1.3	1.3	1.3
<u>Capital Contable</u> <u>Utilidad neta</u>	1.2	1.4	1.4	1.1	1.0	1.2

2.4.3.2 RAZONES ESTANDAR EXTERNAS.- Son las que se integran con datos acumulados, en tiempos iguales y de otras empresas del mismo ramo; se utilizan generalmente estas para comparaciones estadísticas. Realmente esto, únicamente lo llevan a cabo las instituciones de crédito, por el éxito que les representa en la concesión y vigilancia de créditos, por inversionistas y por el Gobierno en estudios económicos y fiscales. Para emplearlas en otras empresas se necesitaría reunir ciertos requisitos como son: magnitud igual, estructura financiera y políticas de operación muy similares, lo que realmente es difícil.

2.4.4 AUMENTOS Y DISMINUCIONES.- Este método consiste en la comparación de cifras homogéneas de balances o estados de resultados correspondientes a dos o más ejercicios; generalmente se hace esta comparación entre

el ejercicio actual y el inmediato anterior. Por medio de este método, se aprecia como se modificaron las cifras en los ejercicios comparados, hecho que es muy importante para planear la acción futura de las empresas. Sin embargo, para que la interpretación sea correcta y tenga un valor práctico, es necesario que tales estados se acompañen de la información que aclare cuánto, cómo y el por qué de los cambios.

La forma de presentación de este método se ilustra en el balance comparativo que se incluye en las páginas siguientes.

C.T.A. MEXICANA, S. A.  
BALANCE GENERAL COMPARATIVO DE LOS EJERCICIOS  
TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1979 Y 1978

(EN PESOS)

A C T I V O

ANTE	1979	1978	AUMENTOS	DISMINUCIONES
Exivo en caja y bancos	1'659,027	1'373,166	285,861	
Reservas y valores	883,993	3'351,893		2'467,900
Recepciones por cobranzas	2'814,718	2'716,665	98,053	
Inventarios al costo	2'412,978	984,080	1'428,898	
	<hr/> 7'770,716	<hr/> 8'425,804		<hr/> 655,088
Monetaria y equipo de oficina	1'780,059	1'485,425	294,634	
Depreciación acumulada de mobiliario y equipo oficina	( 361,873)	( 213,431)	148,442	
Equipo audiovisual	934,700	957,880		23,180
Depreciación acumulada equipo audiovisual	( 616,496)	( 383,260)	233,236	
Mobiliario y equipo de centros	1'840,397	945,456	894,941	
Depreciación acumulada de equipo de centros	( 632,571)	( 443,480)	189,091	
Equipo de transporte	3'298,958	3'359,692		60,734
Depreciación acumulada de equipo de transporte	(1'469,305)	( 357,268)	1'112,037	
Depreciación Acumulada Total	<hr/> 7'854,114	<hr/> 6'748,453		
Impuestos	( 3'080,245 )	( 1'397,439)	1'682,806	
Gastos por amortización	369,305	261,898	107,407	
Amortización acumulada de gastos	( 30,493 )	( 17,172)	13,321	
SUMA DEL ACTIVO	<hr/> 15'994,135	<hr/> 15'436,155	<hr/> 557,980	
Depreciación y amortización acumulada total.	( 3'110,738)	( 1'414,611)	1'696,127	
ACTIVO TOTAL	<hr/> \$ 12'883,397	<hr/> 14'021,544		<hr/> 1'138,147

C.T.A. MEXICANA, S. A.  
 BALANCE GENERAL COMPARATIVO DE LOS EJERCICIOS  
 TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1979 Y 1978  
 (EN PESOS)  
 P A S I V O

A CORTO PLAZO	1979	1978	AUMENTOS	DISMINU- CIONES
Proveedores	1'013,727	1'921,558		907,831
Acreedores diversos	1'685,898	1'756,129		70,231
Provisión para obligaciones laborales	417,940	445,563		27,623
	<hr/> 3'117,565	<hr/> 4'123,250		<hr/> 1'005,685
 A LARGO PLAZO				
Provisión para obligaciones laborales	1'177,832	1'310,294		132,462
 CAPITAL CONTABLE				
Capital Social	8'588,000	8'588,000		
	<hr/>			
 SUMA DE PASIVO Y CAPITAL	 \$ 12'893,397	 14'021,544		 1'138,147

**1.4.5 TENDENCIAS.**- Este método permite analizar el comportamiento de una empresa en el transcurso de varios años, hecho muy importante para planear el futuro de la misma.

El empleo de este método requiere la aplicación de los números índice, por consiguiente, es necesario seleccionar un año en el cual se estime que las operaciones se han desarrollado normalmente para que se tome como base de dichos números.

Al efectuar un análisis por medio de este método, debe tenerse presente que las tendencias sólo serán significativas, cuando se les compare con otros hechos, que se guarden una relación estrecha, como ejemplo, se puede citar la tendencia de las ventas con la de costos y clientes; la tendencia de las inversiones en activo fijo con la producción.

Para obtener los números índice, es necesario tomar el año base y asignar un valor de 100, los resultados de años subsiguientes, se dividen entre el resultado del año base y se multiplica por 100 para igualarlos en porcentajes.

Para ilustrar este método a continuación se incluye dos cuadros, uno de números absolutos y el otro en tendencias correspondientes.

EN MILLARES

CONCEPTO	79	78	77	76	75
Ventas	36	33	31	28	25
Costos	22	24	20	19	17
Clientes	5	5	4	2	3
Inv. de Acc. Fijos	11	10	9	7	6
Producción	36	33	31	28	25

TENDENCIAS

CONCEPTO	79	78	77	76	75
Ventas	144	132	124	112	100
Costos	129	141	118	112	100
Clientes	167	167	133	67	100
Inv. A. Fijos					
Producción	144	132	124	112	100

## CAPITULO IV

### LA CONTABILIDAD ELEMENTO FUNDAMENTAL

#### DE LA ADMINISTRACION

##### 1. PRESUPUESTOS

**GENERALIDADES.** - El fin de elaborar un presupuesto, no es otro más que el hecho de tratar de adivinar o conocer el futuro de la empresa, a través de técnicas que permitan llegar a metas esperadas y convenientes, sin descartar los posibles cambios que puedan ocurrir en un período futuro, - por consiguiente se considera a los presupuestos como la contabilidad orientada al futuro.

Para elaborar un presupuesto, es necesario tomar en cuenta las Fases de Administración, básicamente la Planeación y el Control. Dentro de la Planeación, se fijan los objetivos que se pretenden alcanzar, las políticas a seguir, los procedimientos que se van a emplear, y los programas. El Control es necesario en los programas por las medidas de comparación que comprende, como son los estándares o sea, los resultados a obtener dentro de las condiciones conocidas.

Al elaborar un Presupuesto, es conveniente considerar una serie de principios que ayudarán a lograr mayor eficacia y sin los cuales no se reunirían los elementos necesarios que permiten alcanzar los objetivos fijados en la empresa; de éstos se hará referencia más adelante.

## DEFINICION

Son muchos y muy variados los conceptos que se lienen de la palabra 'presupuesto'. A continuación sólo se -anotan las que se estiman importantes:

TERRY "Presupuestos.- ... "Es una suposición pre--vía de las necesidades futuras arregladas ordinariamente y que abarca algunas o todas las actividades de una empresa - para un periodo definido..."

TEODORO LANG.- Presupuestos... "Es primordialmente un plan proyectado de acción de una empresa para un periodo de tiempo definido..."

PROF. ROBERTO NACIAS PINEDA.- Presupuesto... "Es un mecanismo de control que comprende un programa financie--ro, estimado para las operaciones de un periodo futuro y es--tablece un plan claramente definido, mediante el cual se es--tima la coordinación de actividades por departamentos e in--fluye poderosamente en la realización de utilidades que es el fin de toda empresa..."

CHARLES T. HORNIGREN... "Un presupuesto es una pre--sentación cuantitativa y formal de los planes de la dirección. El presupuesto principal reúne las metas de todas las fases o funciones de una compañía, diseña estándares y cualquier objetivo que la dirección indique. El presupuesto princ-pal, comúnmente consta de un Estado de Entradas y Salidas - de Caja y Relaciones Suplementarias..."

Por las anteriores definiciones y otras que no se transcribieron, se deduce que la finalidad de los presupuestos es dar a conocer de antemano las operaciones de una empresa en un periodo futuro y sirve de guía para conducir a la misma, en otras palabras, prever el porvenir de la empresa por medio de procedimientos que detecten cambios en el patrimonio de la empresa al transcurrir un periodo de tiempo determinado.

**PRINCIPIOS PARA LA ELABORACION DE UN PRESUPUESTO.**- En la formulación de un presupuesto, debe observarse una serie de principios que ayudarán a lograr los objetivos, de manera eficiente, éstos se comentan en forma breve a continuación:

1. **DE LOS FINES Y OBJETIVOS.**- Considera al presupuesto como el instrumento para alcanzar los objetivos inicialmente planeados, ya que nos obliga a centrarnos en lo que realmente se quiere y se desea.

2. **OBJETIVIDAD.**- Significa que todos los cálculos y estimaciones, así como las condiciones en que se desarrolle el presupuesto, deben ser lo más objetivos posible, es decir, razonables, evitando cálculos arbitrarios, especulaciones, considerando las condiciones actuales y previendo lo que se espere.

3. **CONFIANZA.**- Los datos que se tomen en cuenta para la elaboración de un presupuesto, deben ser confiables en cuanto al sentido anterior, así como también, debe tenerse fe en que se alcanzarán los objetivos señalados en el mismo.

4. ORGANIZACION.- En una empresa debe existir un alto nivel de eficiencia, esto quiere decir, que la división funcional de actividades estará coordinada con las operaciones que se desarrollen, ya que al delegar - autoridad se comparte responsabilidad. Por medio de - éste se proyectan instructivos para todos los puestos, al igual que los medios físicos para efectuar con rapidez y eficiencia las operaciones administrativas.

5. PARTICIPACION.- Señala que todos los elementos de una empresa deben participar en el funcionamiento presupuestal. Esto es, que todos deben contribuir, especialmente los jefes, porque al conocer su integración ayudarán a su cumplimiento mediante la colaboración activa.

6. RECONOCIMIENTO.- Este principio dice todos aquellos elementos que alcanzaron los objetivos, dentro del presupuesto, se les debe hacer un reconocimiento público, por lo contrario y cuando no exista - una razón justificada, debe recriminarse en forma privada a aquellos sujetos que no alcanzaron las metas - correspondientes.

7. OPORTUNIDAD.- Los presupuestos para ser eficaces necesitan ser presentados a tiempo, así al - existir desviaciones se investigarán y se corregirán en forma oportuna.

8. FLEXIBILIDAD.- Se refiere a que los pre-

supuestos deben estar en condiciones de captar cambios y modificaciones que se presenten en el transcurso del periodo presupuestal, es decir, que el presupuesto se adapte las nuevas condiciones que se presenten, lo cual no significa cambiar los fines y objetivos, sino más bien las medidas que se emplearon en el principio.

9. DE LA CONTABILIDAD.- Se refiere a la estructura contable la cual debe estar estrictamente ligada con la técnica presupuestal con el fin de que una, como la otra, cumplan con sus propios objetivos; es esencial que la contabilidad determine por acumulación de costos los centros de responsabilidad que la administración ha señalado dentro del presupuesto; de tal manera que al establecer comparaciones entre los hechos ocurridos y los planeados en cada área, se determine si es posible las desviaciones y se señale a los responsables. Genéricamente a esto se le ha determinado "CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD".

10. EXCEPCIONES.- Dice que a los funcionarios y ejecutivos de una empresa, no se les debe de exigir el conocimiento detallado de todas las operaciones que se realicen ya que esto, hace difícil e impráctico su labor, por lo que se requiere, del personal de primer nivel ejecutivo que se dedique especialmente a operaciones excepcionales y que no se incluyan en el presupuesto. Esto constituye la "ADMINISTRACION POR EXCEPCIONES".

11. VARIACIONES.- Este principio señala que las desviaciones que se presenten deben analizarse cuí

dadosamente, para determinar las causas que las originaron. Una vez hecho esto, se toman las medidas correctivas con el fin de evitarlas en lo futuro.

12. AUTORIDAD.- En la preparación estructural del presupuesto se muestran los puntos que constituyen autoridad para decidir. Es decir, se señala a los responsables de cada área de actividades en la empresa, lo anterior trae consigo que al adiestrar a funcionarios, los subordinados suelen imitarlos, aspecto muy importante por la actitud que asumen los individuos en la toma de decisiones.

13. CONCIENCIA DE LOS COSTOS.- Se han realizado estudios por psicólogos, evaluando la actuación de los individuos, especialmente sobre funcionarios y se llegó a la conclusión de que por razón natural cuidan mucho lo relativo al costo, ya sea por adquisición de activos, pago de gastos, contrataciones de personal, etc. Por lo que al tener varias alternativas eligen la mejor, cuidando la repercusión que pueda tener.

14. NORMAS.- Este principio hace hincapié en que todas las actividades de la empresa deben sujetarse a normas o estándares; esto significa, que de acuerdo con las políticas de la empresa, en función a los objetivos y de conformidad con los procedimientos adoptados, sus actividades se rigen por normas de tal manera que no exista posibilidad para modificar la forma en que se realizan las operaciones.

15. SIGNIFICANCIA.- Dice que los cálculos deben llevarse a cabo en números redondos y no a pesos y centavos

se recomienda que éstos se lleven a cifras cerradas de acuerdo a su importancia, no considera a los factores que por su nula importancia no alteran esencialmente - la estructura financiera y de resultados de la empresa.

En la formulación de un control presupuestal el responsable debe poseer madurez en el control absoluto de las técnicas contables, sólido conocimiento de las operaciones de la empresa, buen juicio y experiencia con el fin de que pueda hacer frente a los - problemas que se presenten en el periodo presupuestal.

Por lo anterior se deduce que al formular un control presupuestal, deben reunirse ciertos requisitos; estimándose que el Contador Público es el profesional más indicado por su conocimiento y capacidad - para dirigir y coordinar un presupuesto, demostrándose una vez más su intervención en el área administrativa.

## VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS

Como en todo aspecto, un presupuesto trae consigo ventajas y por consiguiente ciertas limitaciones, a continuación se anotan las que se han considerado - más importantes.

### VENTAJAS

1. Influye en forma decisiva en lo que se refiere al uso del capital de trabajo, de ahí que los -

presupuestos deban de planearse en base al aprovechamiento máximo de los recursos con que cuenta la empresa.

2. Fija responsables, para evaluar los resultados obtenidos tomando como base los planes elaborados.

3. El hecho de que los jefes de departamentos, den su punto de vista en la elaboración del presupuesto, es importante ya que éstos toman a los planes como suyos, esto constituye una motivación para que realicen un esfuerzo para conseguirlos.

4. Vigila los egresos manteniéndolos dentro de un margen fijado.

5. Fija los objetivos a alcanzar, proporcionando elementos para cuantificar la exactitud de los esfuerzos realizados y es una prueba de habilidad del encargado, para hacer que los objetivos se alcancen de acuerdo con lo previsto.

#### LIMITACIONES

1. Las cifras que se anotan, son estimaciones sobre operaciones que deben realizarse.

2. Se requiere de mucho tiempo para su elaboración, el mismo que disminuirá conforme se mejoren las técnicas para su preparación.

3. Es materialmente imposible prever la influencia de determinados factores, como son, la pérdida del poder adquisitivo en la moneda, nuevas disposiciones fiscales, competencia, etc. que invariablemente afectarán lo planeado.

4. Representa muchos problemas el adaptarse adecuadamente a un sistema presupuestal.

Es obvio que las limitaciones en los presupuestos pueden ser superadas a través de su estudio y para obtener resultados satisfactorios, deberán ser tratadas en forma adecuada.

#### CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

Estos pueden clasificarse

##### 1. DE ACUERDO A LA EMPRESA QUE LOS UTILIZA.

a) PUBLICOS.- Son los formulados por el estado o gobierno, se estiman en primer término los egresos y posteriormente se determinan las fuentes e ingresos necesarios; no tienen como finalidad el lucro.

b) PRIVADOS.- Son elaborados en empresas particulares; primero se estiman los ingresos y se distribuyen en la forma más conveniente de acuerdo a los objetivos fijados.

##### 2. POR EL PERIODO QUE ABARCAN.

- a) A CORTO PLAZO.- Son aquellos que comprenden actividades a desarrollarse en la empresa, por un periodo de un año como máximo. Pueden ser subdivididos en varios periodos menores (semanales, mensuales, etc.)
- b) A LARGO PLAZO.- Este presupuesto se ajusta a las empresas de acuerdo con sus características y es menos detallado en cuanto a su formulación.

Es necesario ajustar los presupuestos con el fin de actualizarlos, independientemente de su duración, esto debe hacerse por lo menos cada tres meses.

### 3. SEGUN SU AREA

- a) DE OPERACION.- Estos muestran las cifras que influyen en forma considerable sobre los resultados de la empresa.
- b) FINANCIEROS.- Las cifras que muestran van en relación a las finanzas de la empresa por lo que no admiten variaciones.

### 4. SEGUN SU NATURALEZA

- a) FIJOS.- Estos presupuestos no permiten variaciones en las cantidades que muestran.
- b) FLEXIBLES.- Se caracterizan por el acoplamiento que tienen a distintos niveles de operación, pues su elaboración se basa en diversos factores,

como son: la época, el mercado, etc.

Es importante hacer notar que el presupuesto es como una herramienta para la Administración de la empresa, porque con éste se está en condiciones de conocer el costo de producción y los ingresos por ventas de un período futuro.

Como se citó al inicio de este capítulo, al elaborar un presupuesto se incurre en la planeación y el control.

Este se auxilia en la planeación porque es un plan de acción y para desarrollarlo, es necesario seguir ciertos pasos, que nos indiquen de una u otra manera qué es lo que se desea en la empresa y cómo guiarla para alcanzar dichas metas, técnicamente estos pasos son conocidos como: objetivo, políticas, procedimientos y programas. Dada la importancia que mantienen en relación con los presupuestos a continuación se comentan brevemente:

#### OBJETIVOS

Son las premisas que se buscan obtener en la empresa, si se alcanzan éstas se logra el éxito, esto no quiere decir que los objetivos sean inflexibles, los cuales, pueden variar de acuerdo a las circunstancias. En una empresa existen infinidad de objetivos tales como:

- a) Obtener utilidades para patronos y empleados.
- b) Crecimiento de ventas.
- c) Ofrecer productos de buena calidad.

- d) Investigación de nuevos mercados.
- e) Colocar a cada empleado donde realmente le corresponde, de acuerdo a sus aptitudes, etc.

Son considerados los objetivos de Ventas como los más importantes, ya que los demás conceptos del presupuesto están supeditados al de ventas; en la empresa debe saberse cuánto quiere venderse y cuánto debe venderse, tomando en cuenta la época de ventas, el costo de los productos, la competencia, etc.

Cabe hacer notar que los objetivos generales deben fragmentarse en objetivos más específicos, ordenados por especialidades funcionales en razón del tiempo y de las acciones progresivas que tienen efectos sobre la empresa, como puede observarse en el siguiente cuadro.

**JERARQUIA DE OBJETIVOS**

**OBJETIVO GENERAL  
DE TODA EMPRESA  
(NIVEL DIRECCIÓN)**

**OBTENER EL PRIMER LUGAR EN  
VENTAS Y PRODUCCIÓN ENTRE  
LAS EMPRESAS DE SU MISMO  
RAMO**

**OBJETIVO  
DEPARTAMENTAL  
NIVEL**

**DEPTO. DE  
VENTAS**

**DEPTO. DE PRO-  
DUCCIÓN**

**DEPARTAMENTO  
PERSONAL**

**GERENCIA**

**Alcanzar un volu-  
men determinado**

**Fábrica "X" adme-  
no de unidades en  
el ejercicio**

**Seleccionar y capa-  
citar al personal  
necesario según su  
programa**

**OBJETIVO DE  
SECCIÓN (NIVEL  
SUPERVISIÓN)**

**COMPRAS**

**PROCESO "A"**

**Obtener las mejores  
cotizaciones en la  
calidad fijada y ob-  
servar que las enteg-  
ras se cumplan en  
las fechas indicadas  
de acuerdo con el  
programa de produc-  
ción**

**Fabricar las  
unidades "X"  
como sigue:**  
Enero..... 220  
Febrero..... 200  
Marzo..... 200  
Abril..... 300  
  
Diciembre..... 350

**OBJETIVO  
INDIVIDUAL  
(NIVEL OBRERO)**

**Carlos Ornelas debe  
producir 25 piezas  
número 3 trabajando  
40 hrs. semanales.  
Néctor Alarcón debe  
producir 30 piezas  
número 5 trabajando  
40 hrs. semanales.**

## POLITICAS

Cuando ya se tienen bien definidos los objetivos, es necesario crear políticas para alcanzarlos. Entendiéndose por política administrativa.- A la guía de carácter general que establece el marco en que debe tomarse las decisiones para asegurar la acción uniforme, lo cual no significa que se elimine la iniciativa de quienes realizan la acción de decidir generalmente - se expresan en forma verbal o escrita, estas se clasifican en generales, departamentales y fundamentales.

**POLITICA GENERAL.**- Puede ser el hecho de que empleados y trabajadores entren a laborar a una hora determinada, que el personal de la empresa norme sus actividades cotidianas con el uso racional de los equipos y materiales de trabajo evitando cualquier desperdicio o abuso de éstos, así como, del tiempo en el cual presten sus servicios. Otra política general puede ser la motivación que se da al personal para obtener de éstos el máximo de su esfuerzo y rendimiento, lo que se traduce en beneficio para todos.

**POLITICA DEPARTAMENTAL.**- Es la guía que se implanta en un área determinada de la empresa, así tenemos que, en el departamento de ventas la política a seguir es entregar a contabilidad una relación de todas las ventas efectuadas en el día, otra es el hecho de realizar ventas en abonos, siempre y cuando se llenen ciertos requisitos como: que el pedido esté autorizado por el responsable, que el cliente sea solvente, con base en un estudio de crédito que se le realice.

**POLITICAS FUNDAMENTALES.**- Son las guías que se formulan para asegurar buenos resultados, como ejem

plo se puede citar; la promoción que se da a los productos de la empresa por todos los medios posibles, para lograr que tengan aceptación en el mercado, evitando así, el desaprovechamiento de recursos materiales y humanos. Otra puede ser el hecho de establecer una organización - dinámica que permita atender primordialmente el factor humano de la empresa; delimitar hasta donde sea posible las funciones, responsabilidades y autoridad de cada puesto; respetando ésta, en reconocimiento al trabajo personal.

Por medio de las políticas, la Alta Dirección, delega autoridad para que al tomar una decisión se emplee el criterio empresarial y no el personal, pues ésta, no puede ni debe resolver todos los problemas que acosan a la empresa; por consiguiente en toda entidad mercantil, debe existir un código de políticas, que se extenderá a los departamentos y por tal razón deberá hacerse llegar a empleados.

## PROCEDIMIENTOS

Son los medios ordenados para llevar a cabo una determinada labor, o sea coordinar de tal forma las funciones de quién, cómo y cuándo las deba hacer. Para establecer el sistema, es necesario conocer las funciones, pues no es posible que cada departamento desarrolle sus operaciones sin una orden previa; los procedimientos establecen el orden, ya que procuran detallar cada operación y ordenarla cronológicamente, explicando la manera de seguir cada paso, señalando a los responsables, etc. Cada procedimiento forma parte de un sistema, existen sistemas principales para cada departamento y en conjunto los procedimientos se incluyen en las políticas para llegar a los objetivos.

## PROGRAMAS

A través de los programas se determina la cantidad de recursos materiales, humanos y técnicos que deben conjugarse para alcanzar las metas fijadas, estos tienen como objetivo coordinar entre sí las funciones para no duplicar esfuerzos y complementarlas de tal forma que haya estrecha relación entre las mismas.

Los programas revisten características financieras, por las bases sólidas que comprenden al formular las previsiones y los fondos con que solventarlas, por tal razón se consideran importantes, y se ligan íntegramente a la planeación de una empresa.

Para el desarrollo de un programa es importante la opinión o intervención directa de un Contador Público, por los conocimientos que tiene sobre la estructura, coordinación e implantación de sistemas o programas contables.

Los presupuestos también se auxilian en el Control Administrativo, es evidente que este pretende vigilar todas las actividades y operaciones que se realizan en la empresa, apegándose lo más estricto posible a los planes o normas establecidos, a fin de reducir al máximo las variaciones, entre lo que se pretende obtener y lo realizado, o sea, evaluar los resultados comparándolos con los estándares.

Para ejercer el control administrativo, es conveniente observar los siguientes puntos de vista.

a) FASES DEL CONTROL.- El Control se desarrolla sobre fases perfectamente definidas, que deben evaluarse junto con todos los elementos que están íntimamente relacionados. Las fases del Control Presupuestal son:

a.1) FIJACION DE LA NORMA.- Para ejercer eficazmente todo Control, se requiere una base con la que se hará la comparación de lo que se realiza a fin de efectuar la evaluación.

a.2) MEDICION DE LO REALIZADO.- Es necesario que los medios utilizados sean los adecuados, mismos que pueden ir desde una simple observación personal, hasta el emplear un equipo electrónico completo, lo importante, es informar oportunamente al responsable del área de control - sujeta a observación, con el fin de tomar las medidas preventivas necesarias y no incurrir en discrepancias con las normas ya establecidas.

a.3) EVALUACION DE LOS RESULTADOS.- Aquí se compara lo realizado con las bases establecidas para conocer hasta qué punto se han alcanzado las operaciones.

a.4) CORRECCION DE LAS DESVIACIONES.- Esta tiene por objeto corregir las desviaciones que se hayan identificado en la etapa anterior, además debe llegarse al -

fondo de las causas que originan las desviaciones para poder definir, no sólo lo que sucede, sino por qué y - de esta forma hacer que las correcciones no sean transitorias, sino permanentes.

El siguiente cuadro nos muestra las Fases de Control y los recursos de que se puede disponer para ejercer el mismo.

FASES DE CONTROL	RECURSOS A EMPLEAR
<i>Fijación de normas</i>	<i>Experiencia Estudios de tiempo y movimientos Técnicas matemáticas Presupuestos</i>
<i>Medición de lo realizado</i>	<i>Observación Experiencia Instrumentos de medición Técnicas matemáticas Equipo de almacén</i>
<i>Evaluación de los resultados</i>	<i>Observación Experiencia Análisis estadísticos Equipo electrónico</i>
<i>Corrección de las desviaciones</i>	<i>Personal Equipo electrónico</i>

b) FACTORES DE CONTROL.- Esta es la otra drca

de revisión que hace referencia al Control, sólo que en cuanto a los actividades que abarcan, en vista de que cualquier actividad puede controlarse con respecto a uno o varios de los siguientes factores: cantidad, calidad, unidad monetaria y tiempo.

Debe considerarse que un Control será más eficiente cuando abarque el mayor número de campos; no obstante un Control dará buenos resultados cuando sólo comprenda un sólo campo, en última instancia la magnitud de lo que se quiera controlar será lo que dicte cuánto y cuáles factores deben tomarse en cuenta para ejercer un Control.

Todo control debe comprender al menos en el campo a que se refiere: unidades monetarias y tiempo, por lo tanto debe estar subordinado y coordinado al sistema de Control Presupuestal.

Como se puede observar en el siguiente cuadro los distintos controles tienen como campos principales la unidad monetaria, la cantidad, el tiempo, etc.

TIPO DE CONTROL  
PRESUPUESTAL

PRINCIPALES FACTORES

CONTROL FINANCIERO

Unidades monetarias  
Cantidades (horas-hombre,  
horas máquina, unidad de  
producción, etc. Tiempo.

**TIPO DE CONTROL****PRESUPUESTAL****PRINCIPALES FACTORES****CONTROL DE COSTOS**

Unidades monetarias  
Tiempo (costos incurridos en un periodo)

**CONTROL DE PRODUCCION**

Unidades monetarias (importe de las ventas)  
Cantidad (volumen de las ventas)  
Tiempo (ventas de un periodo)

**CONTROL DE PERSONAL**

Unidades monetarias (sueldos y salarios)  
Cantidad (producción personal)  
Tiempo (horas de trabajo)  
Calidad (eficiencia de ejecución)

**CONTROL DE INVENTARIOS**

Unidades monetarias (costo de artículos)  
Cantidad (número de artículos almacenados)

Para efectos de un buen Control debe considerarse especialmente a todas las funciones o actividades críticas en donde se aplicarán cada una de las fases del Control y donde los campos a emplearse deben ser los mínimos necesarios.

Al hacerse una comparación entre lo real y lo presupuestado se obtienen las desviaciones, de cuyo análisis se sacan las fallas, errores y los responsables; para esto

es necesario señalar centros de responsabilidad, que estén constituidos por las personas que toman decisiones y tienen bajo su mando una serie de costos que comúnmente se llaman Controlables.

## ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

Según Charles T. Horngren en su libro *Accounting For Management Control* 2a. Edición 1965: ... dice "el presupuesto principal comúnmente consta de un Estado de Entradas y Salidas de Efectivo y se acompaña de sus respectivas cédulas suplementarias. Dichos estados son la culminación de los procesos presupuestados..."

El mismo autor nos dice que la expresión cuantitativa, formal de los planes de la Dirección se resumen - en un presupuesto principal que consta de:

- a) ESTADO DE INGRESOS.- Es el que comprende ingresos normales y extraordinarios que se estiman, captar por las operaciones de la empresa en el futuro.
- b) BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO.- Este estado muestra la situación financiera que se estima, guardará la empresa en una fecha posterior.
- c) ESTADO DE ENTRADAS Y SALIDAS DE EFECTIVO.- Muestra la forma en que se va a captar el efectivo y cómo se va a emplear.

- d) CEDULAS.- El presupuesto principal consta de una serie de cédulas analíticas que en un momento determinado pueden aclarar cualquier duda en relación a éste.

## ESTADO DE RESULTADOS

El Estado de Resultados forma parte de las cédulas que integran Control adecuado.

El presupuesto principal, éste nos presenta la utilidad o pérdida que se deriva de las operaciones programadas y en su caso nos muestra si el plan de operaciones trazado, producirá beneficios satisfactorios.

El Estado de Resultados presupuestado tiene como finalidades principales:

- a) Dar a conocer en forma anticipada los posibles resultados, pues es el Estado Contable Recopilado y Explicativo de los conceptos - del costo e ingresos que darán lugar a la - formación de los resultados (utilidades o - pérdidas) del ejercicio planeado. Es importante hacer notar que tal resultado figurará en un renglón determinado del balance de situación.
- b) Por medio de la presentación se distinguen los resultados brutos de los netos, derivados de la explotación u objetivo principal

de producción de la empresa, los derivados de operaciones extraordinarios, muestra también una adecuada ordenación de su proceso formativo. Este Estado, es un documento básico contable para el análisis del patrimonio que hace la directiva; desde el momento en que muestra los resultados (utilidades), de tal forma que se analicen los conceptos de ingresos, costos y gastos. - Claro que esto depende en buena medida, - del que se haya implantado en la empresa - una adecuada estructura y ordenación del mismo

#### **PRESUPUESTO DE EFECTIVO**

En la práctica, este presupuesto se elabora casi al final, con el fin de seguir la secuencia del balance general; a través de este pronóstico se prevve la estimación de efectivo en la empresa, se logra el equilibrio entre las operaciones de ingresos y egresos; por tal razón es conveniente estudiar los planes y políticas de inversión, políticas crediticias, pagos de pasivos y todas las operaciones necesarias para el desarrollo del negocio.

Es el método más amplio y fundamental de predecir la cuantía y las necesidades verdaderas de efectivo, o sea, permite pronosticar cuándo y en qué cantidades se registran ingresos o pagos de efectivo de la empresa. En otras palabras, es una tabulación de los planes de la empresa en función a los ingresos y desembolsos de efectivo en periodos futuros.

El presupuesto de efectivo incluye todas las - entradas y salidas de dinero, salvo aquellos gastos que no representan desembolsos de efectivo, como son la provisión para depreciaciones y cuentas malas. Este se - prepara generalmente por un año; de acuerdo con las necesidades de la empresa y la información que se requiere por la dirección, se subdivide en periodos mensuales o semanales.

Se puede considerar al Renglón de Ventas como el punto más importante en la elaboración de un presupuesto de efectivo, tomando en cuenta que todo va en - función a éstas y supuesto que generan la fuente principal de ingresos en efectivo. No obstante debe preverse la compra de materiales y los desembolsos relacionados directamente con la fabricación que evidentemente van - muy ligados, por tal motivo, es necesario formular programas de fabricación, que suministren los productos necesarios para las ventas e inventarios, haciendo necesario el hecho de que éstos indiquen fechas y el importe de las necesidades de mano de obra, materiales y equipos adicionales que se adquieran.

#### USOS DEL PRESUPUESTO DE CAJA

Se puede considerar entre otros los siguientes:

- a) Permite la planeación de los fondos que necesita la empresa en un momento determinado, - evitando la falta de los mismos en forma suficiente para seguir operando.
- b) Planea las fechas o periodos en que se van a pagar los préstamos solicitados, lo que puede influir considerablemente para la obtención de un crédito.

- c) Permite elegir entre diferentes alternativas a la más conveniente, señalando la fecha en que es oportuno hacer las inversiones necesarias para realizar: Adquisiciones, reparaciones, sustituciones, adiciones o mejoras en los activos fijos y el monto a que éstas pueden llegar, también permite planear la liquidación de cuentas acreedoras de la empresa, aprovechando los descuentos por pronto pago, - este último, es uno de los usos más importantes que se le puede dar al presupuesto de efectivo, ya que puede ocasionar ahorros de cierta importancia para la empresa.

A continuación se describen los conceptos principales de ingresos y egresos que son parte integrante del presupuesto de efectivo:

## INGRESOS

### (ENTRADAS)

Cobranza a clientes  
Cobro de documentos  
Ventas de contado.  
Anticipo de clientes sobre pedido

### PROPIOS

Ingresos diversos  
a) Cobro de intereses a clientes  
b) Comisiones  
c) Otros

## EXTRAORDINARIOS

Renta de propiedades  
Realización de activos fijos  
Dividendos recibidos  
Otros

Descuento de documentos  
Contratación de empalmitos  
Emisión de obligaciones

## OPERACIONES FINANCIERAS

Aumentos de capital  
Cobro de intereses financieros  
a) Depósitos bancarios  
b) Inversiones  
c) Préstamos

## OTROS

## E G R E S O S (SALIDAS)

Compras de materiales, servicios, etc.  
a) Al contado  
b) Pago a proveedores  
c) Pago de documentos  
Anticipo a proveedores sobre pedidos

## PROPIOS

Mano de obra directa  
Gastos indirectos de producción  
Gastos de administración  
Gastos de venta  
Impuestos  
Otros  
Inversiones

- a) DISMINUCIONES DE ACTIVO
- b) AUMENTOS DE PASIVO
- c) AUMENTO DE CAPITAL

Las aplicaciones provienen de las fuentes siguientes:

- a) ABSORBER LA PERDIDA NETA
- b) AUMENTOS DE ACTIVO
- c) DISMINUCIONES DE PASIVO
- d) DISMINUCIONES DE CAPITAL

Obviamente el Estado de Cambio de Situación Financiera en su forma presupuestal, nos presenta los orígenes y aplicaciones que se planearon para un ejercicio futuro, tomando como base las operaciones presupuestadas.

Para formular éste se hará una comparación de estados financieros (balance y estado de resultados) del ejercicio inmediato anterior y los estados financieros presupuestados. Lógicamente el Estado de Cambio de Situación Financiera, debe acompañarse de la información correspondiente a los cambios y debe satisfacer las necesidades de quienes se interesen en su contenido.

Para mejor comprensión de todo lo dicho anteriormente, a continuación pongo a consideración de Usted, la etapa práctica de la elaboración de los presupuestos.

Estos presupuestos son de una Fábrica de Parafinas Cloradas, la cual por diversas circunstancias, tuvo que ser reubicada en el Salto, Jalisco, Guadalajara.

Como se verá más adelante, se presupuesta toda actividad de reubicación, así como los gastos que ocasiona esta circunstancia.

COMPARIA MEXICANA, S.A.

PRESUPUESTO DE VENTAS PARA 1981

B A S E S

1. Parafinas Claradas.

Se establece un precio de venta para todo el año de \$ 22.90 Kg.

La distribución del mercado se considera:

Zona Metropolitana y Aledaños	70%
Zona del Bajío	20%
Zona Norte	10%

2. Acido Clorhídrico.

Se establece un precio de \$ 1.70 Kg. para todo el año de 1981.

La distribución del Mercado se considera:

Zona Metropolitana y Aledaños	70%
Zona del Bajío	20%
Zona Norte	10%

COMPARIA MEXICANA, S. A.

PRESUPUESTO DE VENTAS PARA 1981  
(MILES)

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
<b>PARAFINA CLORADA</b>													
Precio	22.90	22.90	22.90	22.90	22.90	22.90	22.90	22.90	22.90	22.90	22.90	22.90	22.90
Cantidad (Ton.)	<u>18</u>	<u>50</u>	<u>80</u>	<u>100</u>	<u>120</u>	<u>120</u>	<u>150</u>	<u>150</u>	<u>150</u>	<u>150</u>	<u>150</u>	<u>150</u>	<u>1,588</u>
Valor	412	1,145	1,832	2,290	2,748	2,748	3,435	3,435	3,435	3,435	3,435	3,435	31,785
<b>ACIDO CLORHIDRICO</b>													
Precio	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70	-
Cantidad (Ton.)	<u>27</u>	<u>75</u>	<u>120</u>	<u>150</u>	<u>180</u>	<u>180</u>	<u>225</u>	<u>225</u>	<u>225</u>	<u>225</u>	<u>225</u>	<u>225</u>	<u>2,022</u>
Valor	46	127	204	255	306	306	382	382	382	382	382	382	3,536
<b>TOTAL</b>	<u>458</u>	<u>1,272</u>	<u>2,036</u>	<u>2,545</u>	<u>3,054</u>	<u>3,054</u>	<u>3,817</u>	<u>3,817</u>	<u>3,817</u>	<u>3,817</u>	<u>3,817</u>	<u>3,817</u>	<u>35,321</u>
	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

COMPARTIA MEXICANA, S. A.

PRESUPUESTO DE COSTO DE MATERIALES PARA 1981.

B A S E S

PARAFINA VIRGEN:

En relación al precio inicial de Enero de 1980 que es de \$13,753 Kg. se considera un incremento del 10% trimestral.

CLORO: En relación al precio inicial de Enero de 1980 que es de \$4,422 Kg. se considera un incremento del 2% trimestral.

OTROS:

Por las demás materias primas secundarias no se considera ningún incremento en vista de ser menor su consumo.

COMPARIA MEXICANA, S. A.

PRESUPUESTO DE COSTO DE MATERIALES PARA 1981.

B A S E S

CONSUMO:

	Alimentación por Kg.	Precio Unitario promedio 1980	Precio por Kg.	En precio
(1) Parafina virgen	0.550	15.753	\$ 7.564	.5403
(2) Claro	0.080	4.022	4.776	.3787
Epoxidado	0.010	36.00	0.360	.0284
Sosa	0.050	1.70	0.085	.0067
Carbonato	0.005	4.00	0.024	.0019
			<hr/>	
			\$ 12.813	1.0000g.

(1) El costo unitario de Parafina Virgen se integra de la forma siguiente:

Parafina	\$	11.90
Costos Adicionales		0.725
Plata de Frontura FCC.		0.639
Plata de Planta		<u>0.489</u>

\$ 13.753

(2) Por cada 1.08 Kg. de Claro, se obtiene 1.5 Kg. de Acido Clorhídrico en solución al 30%

COMPAÑIA MEXICANA, S. A.  
 PRESUPUESTO DE COSTO DE MATERIALES PARA 1981  
 (MILES)

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
<b>PARAFINA</b>													
Precio	13.75	13.75	13.75	15.15	15.15	15.15	16.64	16.64	16.64	18.30	18.30	18.30	
Cantidad (Ton.)	<u>10</u>	<u>27</u>	<u>44</u>	<u>55</u>	<u>60</u>	<u>66</u>	<u>82</u>	<u>82</u>	<u>82</u>	<u>82</u>	<u>82</u>	<u>82</u>	<u>760</u>
Valor	137	371	605	832	908	999	1,364	1,364	1,364	1,501	1,501	1,501	12,537
<b>CLORO</b>													
Precio	4.42	4.42	4.42	4.51	4.51	4.51	4.60	4.60	4.60	4.69	4.69	4.69	
Cantidad (Ton.)	<u>19</u>	<u>54</u>	<u>86</u>	<u>108</u>	<u>130</u>	<u>130</u>	<u>162</u>	<u>162</u>	<u>162</u>	<u>162</u>	<u>162</u>	<u>162</u>	<u>1,499</u>
Valor	84	239	380	487	586	586	745	745	745	760	760	760	6,877
<b>OTROS</b>													
Sosa (Precio sobre Consumo)	2	5	7	8	10	10	13	13	13	13	13	13	120
Epoxidado (Precio/Consumo)	7	18	29	36	44	44	55	55	55	55	55	55	508
Carbonato (Precio/Consumo)	<u>1</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>36</u>
<b>TOTAL</b>	<b>231</b>	<b>634</b>	<b>1,023</b>	<b>1,365</b>	<b>1,647</b>	<b>1,642</b>	<b>2,181</b>	<b>2,181</b>	<b>2,181</b>	<b>2,353</b>	<b>2,353</b>	<b>2,353</b>	<b>20,078</b>
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

COMPAÑIA MEXICANA, S. A.

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA PARA 1981

B A S E S

Se consideran los siguientes sueldos y honorarios:

<u>Sueldos</u>	Auxiliar de Contabilidad	1	\$	7	
	Ayudante de Almacén	2		8	
	Operador de Turno	2		9	
	Ayudante de Operador	4		16	
	Eléctrico y Mecánico	1		4	
	Ayudante Eléctrico	1		4	
	*Otros	3		12	\$ 60
				<hr/>	
<u>Honorarios</u>	Gerente de Planta	1	\$	14	
	Jeefe de Turno	4		36	60
				<hr/>	
					<hr/>
					\$ 120

Las prestaciones que se señalan van en función de los sueldos considerando las que señala la Ley respectiva.

- \* Se incluyen 1 ayudantes generales y la persona que da mantenimiento a la planta de Teoloyucan.

COMPARIA MEXICANA, S.A.  
PRESUPUESTOS DE MANO DE OBRA PARA 1981  
( MILES )

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Sueldos	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Horas Extras	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Bonificaciones	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Cuotas al INSS	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	168
INFOMAVIT	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
IB Educacional	1		1		1		1		1		1		6
Fomento a la Educaci6n		1		1		1		1		1		1	6
Gratificaciones	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Vacaciones y Prima Vacacional.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Honorarios	<u>60</u>	<u>720</u>											
Total	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	157	1,884
****	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	*****

COMPAÑIA MEXICANA, S. A.

PRESUPUESTOS DE GASTOS DE FABRICACION 1961

B A S E S

- Renta. Se refiere al pago mensual por amortización e interés de camino de acceso, eleroducto y línea de agua.
- Material Indirecto. En este renglón se incluye aquel material que no es plenamente cuantificable en cuanto a su consumo, tales como: catalizadores, enllapumante, estopas, etc.
- Combustibles y Lubricantes. En este renglón se incluyen gastos por concepto de gasolina, diesel, aceites, lubricantes, etc.
- Renta Carro-tanques. Incluye el arrendamiento del tanque de almacenamiento de cloro.
- Gastos de Oficinas. Se consideran gastos menores de Servicio Oficinas.
- Papelaría, Fotostéticas y Stiles de Oficinas. En este renglón se incluye papelaría de escritorio e impresa, así como fotostéticas.
- Teléfono, Telégrafo, Correo y Telex. Incluye gastos por estos conceptos necesarios para la comunicación Planta-Oficinas.
- Luz y Agua. Incluye erogaciones por estos conceptos sumamente necesarios para la elaboración del producto.

Impuestos y Derechos.

Incluye todos aquellos gastos por estos conceptos, ya sean federales o estatales, tales como: Predial, licencias, servicios de toma de agua.

Permisos de Importación.

Incluye los gastos que por este concepto se efectúan durante el año.

Gastos de Previsión Social.

Incluye erogaciones destinadas a los obreros, tales como: Compras de botas, uniformes, mascarillas, medicinas, etc.

Primas de seguros y fianzas.

Este concepto incluye primas de seguro para: incendio, responsabilidad civil, robo de dinero y valores, etc.

Pasajes y Gastos de Transportación.

Incluye erogaciones tales como: gasolina, mantenimiento, pasajes, etc.

Mantenimiento y Reparación

Incluye todas las erogaciones que se aplican para la mejor conservación de los equipos destinados a la producción.

Depreciaciones y Amortizaciones.

La aplicación es de acuerdo a las tasas fiscales actuales aplicadas de la siguiente forma:

Equipo	9%	Anual
Edificio	5%	"
Equipo de Trans.	20%	"
Gastos de Instalac.	5%	"
Inv. Remanencia	9%	"

Llaves y Tambores.

Se consideran compras mensuales de 50 llaves. Se pretende comprar 150 llaves trimestrales con el objeto de disminuir fletes por las distancias, los costos son los siguientes:

Tambores	\$	521.
Fletes		88.48
	\$	<u>609.48</u>

Honorarios.

Se consideran gastos por este concepto se limita a licenciatos laborales y otros.

Fletes y Acarreo.

Se considera fletes menores por acarreo de basura u otros menores.

Herramienta y equipo menor.

Se incluye herramientas con costos, menores, las cuales no pueden ser capitalizadas como: pizas, desarmadores, etc.

Material Laboratorio.

En este renglón se incluyen erogaciones por materiales para el funcionamiento del laboratorio, tales como: equipo de vidrio, sustancias, etc.

Gastos de Representación

Incluye gastos de este tipo que serán utilizadas en la atención de algunas personas ajenas a la empresa.

Varios.

Se consideran aquellos gastos que no se incluyen en los conceptos enumerados.

Nuevos Proyectos.

Se incluyen los siguientes conceptos:

Honorarios Gerente Nuevos Proyectos	\$ 29
Gastos automóvil	3
Gastos Oficina	5
Gastos Representación	1
Varios	1
	<hr/>
	\$ 39

COMPAÑIA MEXICANA, S.A.  
 PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION PARA 1981  
 ( MILES )

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Renta	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	216
Material Indirecto	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96
Combustibles y Lubricantes	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Renta Camionetas	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Costos de Oficinas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Papelaria y Fotos Oficiales	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Teléfono, Telégrafo y Correo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Luz y Agua	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
Impuestos y Derechos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Permisos de Importación	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Gen. de Previsión Social	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Primas Seguros y Fianzas	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144
Pasajes y Gtos. de Trans- portación	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Mantenimiento y Reparación	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	204
Dep. Maquinaria y Equipo	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	1,068
Dep. Equipo de Laboratorio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Dep. Equipo de Transporte	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Depreciación Edificio	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Amort. Gtos. de Instalación	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Enlaces y Tambores	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	372
Herramientas	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Filetes y Acarreas	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Herramienta y Equipo Menor	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Material de Laboratorio	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Gastos de Representación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Varios	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Nuevos Proyectos	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	468
<b>TOTAL</b>	<b>280</b>	<b>3,360</b>											

COMPAÑIA MERICANA, S. A.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION 1987

B A S E S

**Sueldos** Se considera un auxiliar de contabilidad, una secretaria y un mensajero.

**Bonificaciones** Se presenta sólo por efectos de cadelgo de cuentas.

**Cuotas al Seguro** Van en función del sueldo, según lo indica la ley respectiva.

**INFONAVIT** Van en función del sueldo, según lo indica la ley respectiva.

**FD Educacional** Van en función del sueldo, según lo indica la ley respectiva.

**Fomento a la Educación** Van en función del sueldo, según lo indica la ley respectiva.

**Honorarios.** Está considerado lo siguiente:

SGT	49
AVD	25
JOR	16
JOL	3

**Gastos de Viaje** Se considera Gastos de viaje y representaciones. Incluyendo gastos a la planta.

**Gastos de Oficina** Se incluyen en este concepto lo correspondiente a la renta y gastos menores.

**Pasajes y Gastos de Transportación** Se considera gastos de 3 automóviles.

Papelaria y Fotostáticas  
y útiles de Oficina.

Se consideran gastos de fotostáticas más útiles de escritorio.

Correo, Teléfono,  
Teléfono y Telex.

Se consideran gastos por envío de correspondencia, teléfono y un 65% del recibo mensual del teléfono.

Primas de Seguros y  
Fianzas.

Se considera seguro de 3 automóviles.

Cuotas y Suscripciones.

Se consideran cuotas a las respectivas cámaras y asociaciones relacionadas con nuestro giro.

Depreciación Equipo  
de Oficina.

Se considera sobre el valor total del equipo de oficina un 10% de depreciación anual.

Amortización gastos  
de Organización.

Se considera sobre el valor total de los gastos de organización un 5% de amortización anual.

Gratificaciones.

Se considera un mes de sueldo como gratificación anual.

Vacaciones y Prima  
Vacacional.

Se considera un promedio de 8 días, más el 25% de Prima Vacacional.

Servicios Administrativos.

Se considera servicios prestados por terceros.

Depreciación equipo de Transporte.	Se considera sobre el valor total del equipo de Transporte un 10% de depreciación anual.
Impuestos y Derechos.	Se prevén pagos por impuestos ó derechos tales como: predial, carretera, agua, etc.
Donativos.	Por aquellos que se presenten y los pueda cubrir este presupuesto.
Varios.	Se consideran aquellos gastos que no aparecen - en los conceptos enumerados.

COMPAÑIA MEXICANA, S.A.  
 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN PARA 1961  
 ( MILES )

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Sueldos	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	288
Cuotas al Seguro Social	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
INFONAVIT		2		2		2		2		2		2	12
Id. Educativa	1		1		1		1		1		1		6
Fomento a la Educación		1		1		1		1		1		1	6
Honorarios	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	93	1,116
Costos de Viaje	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	168
Gastos de Oficina	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144
Pasajes y Gtos. de Transpor- tación	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	204
Papelera y Fotostaticas	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Correo, Teléfono y Telégrafo	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Primas de Seguro y Fianzas	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Cuotas y Suscripciones	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Depreciación y Equipo de Of.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Amort. Gtos. de Organización	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Gratificaciones	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Vacaciones y Prima Vacacional	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Servicios Administrativos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Depreciación Equipo de Tramo parte	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	132
Impuestos y Derechos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Donativos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Varios	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>	<b>252</b>	<b>2,772</b>										
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

COMPANIA MEXICANA, S. A.  
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA PARA 1981.

B A S E S

Sueldos.	Se considera una Secretaria.								
Cuotas al Seguro Social.	Van en función del sueldo, según lo indica la Ley respectiva.								
INFONAVIT.	Van en función del sueldo, según lo indica la Ley respectiva.								
18 S/Remuneraciones al Trabajo Personal.	Van en función del sueldo, según lo indica la Ley respectiva.								
Fomento a la Educación.	Van en función del sueldo, según lo indica la Ley respectiva.								
HONORARIOS.	Se integran de la siguiente forma:								
	<table border="0" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="padding-right: 20px;">Dirección Comercial</td> <td style="text-align: right;">\$ 35</td> </tr> <tr> <td style="padding-right: 20px;">Vendedores</td> <td style="text-align: right; border-bottom: 1px solid black;">12</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">\$ 47</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">.....</td> </tr> </table>	Dirección Comercial	\$ 35	Vendedores	12		\$ 47		.....
Dirección Comercial	\$ 35								
Vendedores	12								
	\$ 47								
	.....								
Gratificaciones.	Se considera un mes de sueldo para gratificación de fin de año.								
Vacaciones y Prima Vacacional.	Aproximadamente el 18 sobre sueldos.								
Gastos de representación	Se consideran viajes a Guadalajara, Puebla y Monterrey, durante cada mes, así como las atenciones de clientes.								

Pasajes y Gastos de <u>Transportación</u> .	Se incluyen gastos de automóvil para dos unidades, - así como viajes a la Planta, varían según el lugar - en que se encuentre.						
Papelería, <u>Fotodúlicas</u> y útiles de oficina.	Se incluye papelería de escritorio e impresa, así como <u>fotodúlicas</u> .						
Primas de Seguros y Fianzas.	Se consideran seguros de dos unidades.						
Cuotas y Suscripciones.	Se consideran cuotas e inscripciones ante las <u>diferentes</u> asociaciones que juzguen convenientes.						
Correo, Teléfono, Telégrafo y Telex.	Se incluyen gastos de correo, teléfono y 45% del <u>importe</u> pagado.						
Fletes y Acarreo.	Se consideran fletes desde el lugar de origen hasta la Ciudad de México, adicionando los fletes por la <u>distribución</u> como se indica a continuación.						
	<table border="0"> <tr> <td>Fletes Parafina Clorada.</td> <td>\$ 0.57 Kg.</td> </tr> <tr> <td>Fletes de Acido Clohídrico</td> <td><u>0.57 Kg.</u></td> </tr> <tr> <td></td> <td>\$ 1.14 Kg.</td> </tr> </table>	Fletes Parafina Clorada.	\$ 0.57 Kg.	Fletes de Acido Clohídrico	<u>0.57 Kg.</u>		\$ 1.14 Kg.
Fletes Parafina Clorada.	\$ 0.57 Kg.						
Fletes de Acido Clohídrico	<u>0.57 Kg.</u>						
	\$ 1.14 Kg.						
Propaganda.	Se considera anuncios en varias revistas especializadas, así como obsequios de fin de año.						
Depreciación Equipo de Transporte.	Se considera sobre el valor total el 10% anual que es la <u>tasa</u> fiscal.						
Varios.	Se incluye aquellas erogaciones que no se encuentren en los conceptos señalados.						
Gastos de Oficina.	Se considera del total de los gastos de Oficina un 45%.						
Comisiones.	Se consideran \$ 50.00 por tonelada.						

Pasajes y Gastos de <u>Tran</u> <u>portación.</u>	Se incluyen gastos de automóvil para dos unidades, - así como viajes a la Planta, varían según el lugar - en que se encuentre.
Papelera, <u>Fotoal</u> <u>dicas</u> y útiles de oficina.	Se incluye papelería de escritorio e impresa, así co mo <u>fotoal</u> <u>dicas</u> .
Primas de Seguros y Fianzas.	Se consideran seguros de dos unidades.
Cuotas y Suscripciones.	Se consideran cuotas e inscripciones ante las diferen tes asociaciones que juzguen convenientes.
Correo, Teléfono, Telégrafo y Telex.	Se incluyen gastos de correo, teléfono y 45% del impor te pagado.
Fletes y Acarreo.	Se consideran fletes desde el lugar de origen hasta la Ciudad de México, adicionando los fletes por la dis- tribución como se indica a continuación.
	Fletes Parafina Clorada.                    \$    0.57 Kg.
	Fletes de Acido Clorhídrico <u>          0.57 Kg.</u>
	\$    1.14 Kg.
Propaganda.	Se considera anuncios en varias revistas especializa- das, así como obsequios de fin de año.
Depreciación Equipo de Transporte.	Se considera sobre el valor total el 10% anual que es la tasa fiscal.
Varios.	Se incluye aquellas erogaciones que no se encuentran en los conceptos señalados.
Gastos de Oficina.	Se considera del total de los gastos de Oficina un 45%.
Comisiones.	Se consideran \$ 50.00 por tonelada.

COMPAÑIA MEXICANA, S. A.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA PARA 1983.

(MILES)

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Sueldos	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Cuotas al Seguro Social	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
INFONAVIT		1		1		1		1		1		1	6
1% S/Remuneraciones al T. Pers.		1		1		1		1		1		1	6
Fomento a la Educación	1		1		1		1		1		1		6
Honorarios	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	564
Gratificaciones	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Vacaciones y Prima Vacacional	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Gastos de Representación	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Pasajes y Gastos de Transportación	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144
Papeletería y Fotostáticas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Primas de Seguros y Fianzas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Cuotas y Suscripciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Coches, Teléfono y Telégrafo	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Flotas y Accesorios	20	57	91	144	157	157	171	171	171	171	171	171	1,582
Propaganda	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
Depreciación Equipo Transporte	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Gastos de Oficina	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Comisiones	1	2	4	5	6	6	8	8	8	8	8	8	72
Varios	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
<b>TOTAL</b>	<b>124</b>	<b>163</b>	<b>198</b>	<b>223</b>	<b>246</b>	<b>247</b>	<b>282</b>	<b>283</b>	<b>282</b>	<b>283</b>	<b>282</b>	<b>283</b>	<b>2,896</b>

COMPAÑIA MEXICANA, S. A.  
PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS PARA 1981.

B A S E S

INTERESES:

Se consideran:

Descuentos de Documentos	1,000 mensuales	Intereses al 20.5% anual.
Préstamo Hipotecario.	1,166 saldo.	Intereses al 14.0% anual. (termina Octubre de 1981)
Préstamo Refaccionario.	4,000 saldo.	Intereses al 17.0% anual.
Préstamos Directos.	1,000 mensuales.	Intereses al 20.5% anual.
Préstamos de Habilitación.	3,000 saldo.	Intereses al 17.0% anual.

COMISIONES Y SITUACIONES BANCARIAS:

Se consideran gastos de Redocumentación, Pagos al Extranjero y Comisiones Bancarias.



COMPANIA MEXICANA, S. A.  
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADA  
AL 31 DE DICIEMBRE 1981.

B A S E S

ACTIVO  
CIIRCULANTE

Caja y Bancos.	Se presupuesta un Saldo en caja de \$ 100.
Clientes.	Se presupuesta un saldo en cuentas por cobrar de - - \$ 3,817. Saldo pendiente de cobro a 30 días menos \$ 500. de descuento de Documentos en Diciembre de 1981.
Almacén de Materias Primas.	Se presupuesta 30 días de inventarios a razón de - - \$ 15.55 por 150 toneladas por fabricar.

FIJO

Inversiones en valores.	Se conservan las Inversiones por Acciones de Teléfonos de México.
Terrenos.	En relación a las cifras de 1980, se vende el Terreno de Teoloyucan, de la parte de enfrente en \$ 800.
Construcción Edificio.	Se deprecia la parte correspondiente al 30% anual.
Maquinaria y Equipo	Se deprecia la parte correspondiente al 9% anual.
Equipo de Oficina.	Se deprecia la parte correspondiente al 10% anual.
Equipo de Transporte.	Se deprecia la parte correspondiente al 10% anual.

Inversión Reubicación  
" El Salto ".

Se deprecia la parte correspondiente al 9% anual

#### DIFERIDO

Gastos por aplicar por  
Reubicación.

Del saldo presentado en 1980, se aplica del resultado presupuestado en 1981, la parte correspondiente al Saldo que arroja este, después de deducir las Pérdidas de Ejercicios Anteriores.

Depósito en Garantía.

Se consideran los depósitos por renta y luz.

Gastos de Organización.

Se amortiza la parte correspondiente al 5% anual.

Gastos de Instalación.

Se amortiza la parte correspondiente al 10% anual.

#### PASIVO

##### CORTO PLAZO

Proveedores.

Se considera pendiente de cubrir aproximadamente 60 días a razón de \$ 15.55 X 340 Lon. (170 Lon. por mes)

Documentos por pagar.

Saldo pendiente de cubrir a 11 meses de los Préstamos Refaccionarios y de Habilidadación, a razón de \$ 111 y \$ 185 mensuales respectivamente.

Impuestos por pagar.

Se considera IVA por las Ventas del mes de Diciembre de 1980.

##### LARGO PLAZO

Documentos por pagar.

Saldo pendiente total de cubrir por los Préstamos Refaccionarios y de Habilidadación.

## CAPITAL

Capital Social

Aportación total de los Accionistas al 31 de Diciembre de 1980.

Supervit por Revaluación.

Diferencia entre el Activo Fijo y el Avaluó de 1980.

Resultado de Ejercicios Anteriores.

Saldo acumulado de ejercicios anteriores pendiente de aplicar contra utilidades.

Resultado del Período.

Resultado presupuestado para 1981.

Aplicación por Reubicación.

Aplicación del remanente, después de deducir resultados de ejercicios anteriores, de los gastos efectuados durante la reubicación de 1980.

COMPAÑIA MEXICANA, S. A.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADO  
AL 31 DICIEMBRE 1961  
(MILES)

ACTIVO

CIRCULANTE

Caja y Bancos	\$ 108	
Cuentas	3,317	
Almacén de Materias Primas	<u>2,353</u>	
<u>Suma de Circulante</u>		\$ 5,758

FIJO

Inversiones en Valores	\$ 63	
Terrenos	1,685	
Construcción Edificio	1,774	
Maquinaria y Equipo	10,404	
Equipo de Oficina	193	
Equipo de Transporte	597	
Inversión Rembiación " EL SALTO "	<u>4,930</u>	
<u>Suma de Fijo</u>		19,646

DIFERIDO

Glos. por Aplicar por Rembiación	\$ 5,846	
Depósitos en Garantía	25	
Gastos de Organización	309	
Gastos de Instalación	<u>693</u>	
<u>Suma de Diferido</u>		\$ 6,873

SUMA DE ACTIVO TOTAL \$ 52,277  
.....

PASIVO

CORTO PLAZO

Proveedores	\$ 2,290	
Pagos por Pagar	2,452	
Impuestos por Pagar	<u>382</u>	
<u>Suma Corto Plazo</u>		\$ 8,524

LARGO PLAZO

Documentos por Pagar	<u>2,524</u>
----------------------	--------------

Suma Pasivo Total 11,048

CAPITAL

Capital Social	\$ 13,000	
Superavit por Revaluación	2,209	
Result. Ejerc. Anteriores	(1,102)	
Resultado del Período	2,569	
Aplicación Rembiación	<u>(1,467)</u>	
<u>Suma Capital</u>		\$ 21,209

SUMA PASIVO Y CAPITAL \$ 52,277  
.....

COMPAÑIA MEXICANA, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADOS PARA 1981

( MILES )

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
<u>VENTAS NETAS</u>	458	1,172	2,036	2,545	3,054	3,054	3,817	3,817	3,817	3,817	3,817	3,817	35,321
<u>COSTO DE VENTAS</u>													
Materia Prima	231	634	1,023	1,365	1,641	1,642	2,181	2,181	2,181	2,333	2,333	2,333	20,078
Gastos de Fabricación	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	437	5,244
	<u>668</u>	<u>1,071</u>	<u>1,460</u>	<u>1,802</u>	<u>2,078</u>	<u>2,079</u>	<u>2,618</u>	<u>2,618</u>	<u>2,618</u>	<u>2,770</u>	<u>2,770</u>	<u>2,770</u>	<u>25,322</u>
<u>UTILIDAD BRUTA</u>	(210)	201	576	743	976	975	1,199	1,199	1,199	1,047	1,047	1,047	9,999
<u>GASTOS DE OPERACION</u>													
Gastos de Administración	230	232	230	232	230	232	230	232	230	232	230	232	2,772
Gastos de Venta	124	163	198	223	246	247	282	283	282	283	282	283	2,896
Gastos Financieros	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	156	156	1,762
	<u>503</u>	<u>544</u>	<u>577</u>	<u>604</u>	<u>625</u>	<u>628</u>	<u>661</u>	<u>664</u>	<u>661</u>	<u>664</u>	<u>668</u>	<u>667</u>	<u>7,430</u>
<u>UTILIDAD DE OPERACION</u>	(713)	(343)	(11)	139	351	347	538	535	538	383	399	396	2,569

## TOMA DE DECISIONES

En las sociedades modernas se observan grandes avances tecnológicos que día a día, hacen más cambiante la acción administrativa y no sólo eso, sino también la hacen bastante complicada. Por lo mismo, se requiere en los hombres que están al frente de las empresas, el que estén adiestrados adecuadamente y que realicen un mayor esfuerzo para coordinar sus labores administrativas en forma correcta.

Debe tenerse presente que todas las funciones de una empresa están interrelacionadas y el ampliar o modificar una actividad ya existente, trae consigo nuevos movimientos en diversas actividades en un número considerable, o sea, la cadena de acciones iniciada por una decisión, se extiende más allá de los límites de acción del dominio original de influencia intentado.

Al tomar una decisión, se abarca una gran variedad de situaciones y problemas que poseen ramificaciones simples y complejas; indudablemente estas le acarrearán dificultades al director a la hora de elegir un camino. Pero como la administración requiere de las decisiones, el director ejecutivo, no debe tener la falta de disposición al hablar de un tema sin abordarlo. Esto es, que las decisiones son vitales para el proceso administrativo, ya que a través de ellas, se busca el resultado deseado.

En la toma de decisiones el director o ejecutivo de la empresa, se vale de una técnica que le indica los pasos a seguir y que son los siguientes:

1. Definir el problema
2. Analizar las alternativas
3. Decidir sobre las alternativas
4. Controlar los resultados

El hecho de tomar decisiones en una empresa, lógicamente se reserva a el (los) elemento (s) que ha sido facultado (s) con autoridad, la que los confiere para decidir en un campo determinado de situaciones y problemas. - El acto de decidir requiere y hace útil de pensar en varias ideas y posibilidades de tal manera, que se reflexione, se identifiquen y evalúen adecuadamente las posibles alternativas para poder elegir algo o abstenerse de hacerlo.

1. CLASIFICACION DE LAS DECISIONES.- Dentro de las actividades que realiza el director de una empresa, es tan el tomar decisiones, función que se considera medular por la dificultad que representa. Para facilitar esta labor, es conveniente evaluar las decisiones observándolas - desde diferentes puntos de vista; situación que permitirá conocer sus variadas índoles, a la vez que proporcionará - una mayor seguridad y motivación para decidirse por algo.

Las decisiones pueden clasificarse desde los puntos de vista siguientes:

- a) Por la función administrativa a la que se va aplicar.
- b) Por su trascendencia.
- c) Por sus efectos.

1.1 POR LA FUNCION ADMINISTRATIVA A LA QUE SE VA A APLICAR.- El hecho de tomar decisiones en las etapas administrativas, está condicionado a las funciones y oportunidad de éstas. A continuación se describe como ejercen su acción las decisiones en las funciones administrativas:

a) EN LA PLANEACION.- Aquí las decisiones se enfocan a determinar los objetivos que se persiguen en la empresa sobre las políticas necesarias para alcanzar los mismos, coordinando las políticas por medio de procedimientos para saber ¿Cuándo? y ¿Quién? debe realizar "X" labor, finalmente se conjuntan en un programa las actividades de tal forma que se logren las metas deseadas. En otras palabras, se toman decisiones sobre los elementos que abarca esta función administrativa.

b) EN LA ORGANIZACION.- Las decisiones se encaminan a distribuir las funciones, a delegar autoridad en las personas necesarias y capaces, lo que les trae responsabilidades, etc.

c) EN LA DIRECCION.- Todas las decisiones en esta etapa administrativa, se orientan a la función ejecutiva de guiar y supervisar a los subordinados con el propósito de capacitarlos y darles los elementos necesarios para un mejor desempeño en sus labores.

d) EN EL CONTROL.- En esta etapa, las decisiones se encaminan a establecer sistemas de vigilancia para los planes, recopilar datos y evaluar los resultados obtenidos, con el fin de reducir al máximo las variaciones entre lo esperado y lo realizado.

Las decisiones también pueden enfocarse en relación al giro de la empresa, ya sea comercial, industrial, etc., por tal razón estas se toman en base a sus funciones específicas. Por ejemplo en una empresa comercial se decide sobre las áreas de:

**COMPRAS.**- Se toman decisiones referentes a los artículos que conviene adquirir para la empresa en cuanto a cantidad, calidad, precio, selección de proveedores, etc.

**VENTAS.**- Las decisiones se proyectan en el sentido de - que vender, dónde, cómo y cuándo; se considera especialmente a la competencia, la época, la - publicidad, las políticas de ventas, etc.

**FINANZAS.**- Se toman decisiones relativas a la estructura del capital, determinación de financiamiento - interno y externo, sistemas de presupuestos, - etc.

**PERSONAL.**- Las decisiones en este caso se enfocarán hacia la motivación, capacitación y selección del - personal, para obtener el máximo de su rendimiento, reglamentar las actividades internas - de trabajo, etc.

**1.2 POR SU TRASCENDENCIA.**- En este caso se clasifican tomando en cuenta la frecuencia e importancia de la decisión que se tome, así tenemos las:

a) **DECISIONES RUTINARIAS.**- Estas se realizan frecuentemente lo que trae como resultado el reducir la - inseguridad al máximo, o sea son de fácil aplicación por ser ordinarios.

b) **DECISIONES RESOLUTIVAS.**- Son aquellas, que necesitan ser solucionadas de inmediato para evitar problemas a la empresa.

1. **BASES PARA LA TOMA DE DECISIONES.**- El hecho de tomar decisiones es un acto que requiere de ciertos conocimientos y aptitudes de naturaleza intangible que debe poseer él que las toma, estas virtudes son indispensables para fundamentar la decisión que venga a resolver los problemas que se presenten en la empresa. Los conocimientos y aptitudes a que se hace referencia anteriormente son considerados como las bases necesarias, en que debe apoyarse el ejecutivo facultado para tomar decisiones en la empresa, sirviendo como bases fundamentales las siguientes:

- 1.1) La experiencia
- 1.2) La autoridad
- 1.3) Los hechos
- 1.4) La intuición

1.1) **LA EXPERIENCIA.** Dice un refrán conocido "la experiencia hace al maestro", por lo que se le considera a ésta, una fuente de conocimiento que difícilmente se llegan a olvidar, por consiguiente, cuando el funcionario de una empresa debe tomar una decisión y se encuentra con varias alternativas, lo primero que hará es buscar soluciones positivas del pasado, para aplicarlas a problemas del presente, también deberá tomar en cuenta que los elementos del problema denoten condiciones similares de existencia.

Sin embargo, la experiencia no consiste en buscar necesariamente soluciones a problemas dentro de un catálogo de respuestas y resoluciones, mas bien, es el hecho de analizar y comparar casos de distintas épocas, pero de situaciones semejantes, que permitieran aprovechar los buenos resultados, ya que habra suficientes probabilidades de que el fenómeno se repita en forma similar a como sucedió en el pasado "Lo que ha acaecido una vez, se repetirá siempre que existan condiciones semejantes".

Si se emplea esta base en la toma de decisiones, es conveniente considerar que el factor tiempo en su constante devenir, cambia situaciones que si en un momento solucionaron un problema en forma aceptable, el paso de este, puede volver impropedentes tales situaciones.

Ahora, no necesariamente los resultados del pasado deben ser buenos para obtener experiencia, si estos fueron malos, al menos ya se conocen alternativas que deben eliminarse para no incurrir una vez más en los mismos errores.

No obstante, que la experiencia da en muchos casos excelentes guías para decidir, tienen sus límites, ya que se adquiere a nivel individual, por las circunstancias y diversos factores que suceden.

Finalmente, la experiencia cuando se utiliza cuidadosamente, se conjuga con otras bases y se tiene presente - que esta no es infalible, es una excelente base para realizar el acto de tomar decisiones.

2.2 LA AUTORIDAD.- Una decisión, es una acción mental que debe transformarse en una acción física, a través de la autoridad, lo que quiere decir que la decisión debe hacerse cumplir a pesar de las barreras que se opongan en la solución de los problemas.

La autoridad debe entenderse como la facultad otorgada al individuo para que tome decisiones y exija que se cumplan en la empresa. Como puede notarse la autoridad y el tomar decisiones están íntimamente ligadas y el aceptar una decisión por determinadas personas, las coloca en el plan de subordinados.

Para que una decisión se realice, es necesario que el director o ejecutivo se apoye en la autoridad para hacer que su acción no carezca de la fuerza y así se lleve a cabo. Con esto no se quiere decir, que debe hacerse uso de la autoridad al grado de considerarse exagerada, pues se caería en el acto dictatorial o despótico, situación que traería malestar entre los subordinados y lógicamente no es conveniente.

Es necesario que el director o responsable de las decisiones, se apoye en otras bases para obtener una solución justa y acertada, aprovechando desde luego la ventaja que le da la autoridad para hacer cumplir sus decisiones. También se recomienda evitar que las decisiones sean rutinarias y mecánicas, que se decida a capricho o en conveniencia personal y se aconseja considerar al grupo que se va a afectar con la decisión, para obtener de éste su colaboración.

2.3 LOS HECHOS.- El director o ejecutivo que toma decisiones, también puede emplear como base racional

y objetiva a la información concreta, inclusive, es una magnífica base para realizar el acto decisivo, en virtud de que las premisas sobre las cuales se van a fundamentar las decisiones se consideran ciertas y sólidas. En otras palabras las decisiones basadas en hechos o estudios tienen sus raíces en datos actuales que se obtienen del medio en que se desenvuelve la empresa. Por lo tanto, una decisión apoyada en hechos puede ser tan buena como la información que se recabe y desde luego de la habilidad que posea para interpretar la misma en forma adecuada.

En la solución de un problema en el que se tenga que decidir entre varias alternativas, es donde realmente se aprecia la habilidad y destreza del ejecutivo para aprovechar al máximo la información de que dispone.

Debe tenerse presente que en la práctica no siempre se cuenta con la información adecuada, ya sea por lo difícil que resulte obtenerla, porque requiere de mucho tiempo, porque su costo sea prohibitivo o simplemente por no existir hechos, como es el caso de muchas decisiones con proyecciones futuras, en que lo único cierto es la incertidumbre del futuro.

Definitivamente cuando se tienen hechos completos y se interpretan acertadamente se logra una situación ideal para decidir; pero debemos estar conscientes de que en la práctica difícilmente se cuenta con una información completa, por lo tanto el que decide debe conformarse con los hechos disponibles y complementarlos con otras bases.

1.4 LA INTUICION.- En ocasiones para tomar una decisión los ejecutivos se basan en sugerencias, preferencias, en la Psicología, etc., o sea se apoyan en los sentimientos internos y corazonadas para resolver un problema. Esta forma de decidir puede ser buena sólo en problemas de influencia limitada. Sin embargo, esta base juega un papel importante en la mente de quien decide, ya que inconscientemente puede aflorar sus conocimientos y experiencias; situaciones que son determinantes en el acto de decidir cuando se requiere de una acción inmediata.

Lógicamente, no se recomienda emplear esta base, para decidir sobre problemas de importancia que requieren del razonamiento, para darles una solución adecuada.

Por lo que se observa en los puntos relativos a bases para la toma de decisiones, se deduce que un problema determinado se puede solucionar por medio de estas. Sin embargo, es más conveniente realizar el acto decisivo combinando las bases (experiencia, autoridad, hechos e intuición) con que se cuenta.

### 3. LA IMPORTANCIA DE LA INFORMACION CONTABLE HACIA LA GERENCIA

*La información es un tema cada vez de mayor actualidad, con nuevas facetas, que se transforman en un instrumento sumamente valioso para la empresa y al mismo tiempo más delicado de manejar para el Contador Público.*

*La revolución que ha provocado la nueva tecnología ha sido verdaderamente sorprendente. Al conocer toda la información se han incorporado a la tecnología del procesamiento electrónico, la informática, la telecomunicación.*

*La información contable tiene en las empresas una función natural; nosotros podemos imaginar al artesano o al artista genial que trabaja simplemente en su propia actividad, sin ayudantes y que él maneja su información sin necesidad de archivo.*

*Con la necesidad de gremios que crean una empresa, su primera etapa es la de creatividad y posteriormente le sigue una etapa de organización y luego empieza el proceso de la delegación y se crea la necesidad de la información formal. Así surgen los sistemas de información que serán como el cemento que una las partes de la empresa para darles cohesión.*

El director no podrá estar físicamente presente en cada área, pero lo estará mediante la información. Por ella conocerá lo que está sucediendo en la empresa y estará capacitado para la toma de decisiones.

Desde el punto de vista gerencial, la información - del Contador Público debe estar orientada a la toma de decisiones, por esto es necesario conocer el proceso de la toma de decisiones.

El Contador Público a través de este proceso define el objetivo, bien sea de la empresa, bien sea del proyecto. Para fijar a lo que se quiere llegar, el Contador necesita - datos para hacer ciertas predicciones básicas de lo que sucederá en la ruta de lo que tiene actualmente y los objetivos que se desean alcanzar, necesitando la evaluación de diversas opciones de acción para ver y determinar cual es la mejor.

El proceso de toma de decisiones, en una y otra forma está estrechamente ligado al proceso de información y la información debe tender a facilitar todo el sistema.

La información emitida por el Contador en las empresas no se limita a la información contable, sino que contempla la información de manera íntegra e incluye entonces en - este concepto la información cuantitativa relativa a cualquier operación de la empresa: mercadotecnia, producción, personal, desarrollo de productos, etc.

La inflación es un factor que se ha incrustado no sólo en nuestra economía, sino hasta en nuestro sistema de información.

La inflación tiende a deformar notablemente las cifras que se presentan, obviamente las cifras de un año difícilmente pueden ser comparables si no hay ajustes - intermedios con las cifras reales.

Esto es un verdadero riesgo para el Contador Público quien tiene la responsabilidad de obtener cifras - para presentarlas a Banqueros, Accionistas, etc.

Son características fundamentales de la información: la oportunidad, la confiabilidad, la parte selectiva de la información, la parte relevante, la parte completa, de la parte que se ha convencido.

Es indispensable tener todos los elementos de - juicio para que la información sea útil. En ocasiones - podemos recibir informes que no podemos entender fácilmente. Quizá se nos diga que se han construido 4,000 Km. de carreteras durante un periodo. Y nos preguntamos: ¿Es bueno esto? ¿Es malo?, ¿Es demasiado?, ¿Es poco? ¿Qué es lo que sucede?, ¿Contra qué se compara?, ¿Cuál era el objetivo que se pretendía? ¿Era un objetivo exterior o un objetivo interior?.

No podemos dar simplemente una información en la que no se vea la interrelación gracias a los elementos auxiliares, si se habla de que el objetivo es construir 5,000 Km., y construimos 4,500, ya tenemos un punto de comparación.

Si se toman los datos de una empresa y se comparan contra un estandar, ya tenemos un elemento de comparación. Si se analiza un presupuesto de ventas y se dice, cuánto se vendió realmente, esta puede ser una información completa, pero si una cifra absoluta no se rodea de los elementos que puede tener, la información estará incompleta, y difícilmente cumplirá su misión.

La información debe ser comprensible. El Contador Público es técnico, experto en informática en mayor o menor grado, tiene la mayor parte de la responsabilidad de producir la información y el hombre de empresa no necesariamente tiene que entenderla como la presenta.

La función de la información y la información en el dentro de las empresas puede contemplarse como un negocio dentro del propio negocio, como una empresa dentro de la propia empresa.

La información para el Contador Público, viene a ser en el mismo un fin, sin embargo, para la dirección de la empresa y para el cuerpo ejecutivo no es más que el principio, esa información es el producto que está recibiendo para ser debidamente utilizado.

Si esta información no sirve para la toma de decisiones, no sirve para efectuar las predicciones y es mucho más importante prever el futuro que contemplar el pasado, el pasado es extraordinariamente útil para poder decidir hoy día qué decisión vamos a tomar mañana, para nuestro futuro es este caso.

Si la información no sirve para mejorar las deficiencias de la empresa, para reconsiderar la ruta que está siguiendo la compañía, el propósito de la información no se está cumpliendo.

En las condiciones actuales, en la época en la que atravesamos, la información bien utilizada puede contribuir en el cerebro de la gente capaz, lo que en otra época muy anterior era la palanca para el brazo del hombre. La fuerza puntal que encontramos con la palanca hace muchos años, es la fuerza puntal que encuentra el Contador Público capaz, ahora en la ciencia de la información disponible, con buena utilización de ella.

Los recursos necesarios para que se pueda iniciar sobre bases confiables, los informes a la Gerencia, se pueden resumir como sigue:

- a) Organizacionales que comprenden la convicción a nivel de Dirección y el organigrama real definido.

Si se cuenta con la convicción a nivel de dirección, es mejor que ni siquiera se intente iniciar algún sistema, ya que el carecer del apoyo de la dirección invalida toda posibilidad de desarrollo.

Organigrama real.- La información tendrá que basarse en el concepto de áreas de responsabilidad, para cuyo efecto es indispensable para que éstas se hayan definido.

Es difícil pensar que la información pueda operar con eficiencia si no se orientan a delimitar responsabilidades en los informes que genere.

Las decisiones gerenciales deben recaer en una unidad específica, cuya autoridad, responsabilidad y canales de comunicación se conozcan con precisión, de otra manera, se estará limitando la capacidad directiva de decisiones.

- b) Humanos con encuestas de actitud y eventos de difusión.

Antes de iniciar los trabajos de la información, conviene pulsar el estado que guarda la actitud y las relaciones interpersonales en toda la organización, es recomendable tener una noción de la acogida que la información pudiera tener, tanto desde el punto de vista de unidades funcionales, como a nivel individual.

Las empresas tienen la información que merecen y una encuesta revelaría el grado de madurez de los integrantes de la organización para afrontar las consecuencias a delimitar lo que se merecen.

- c) Técnicos

En una empresa industrial de transformación, comercial o de servicios, el costo y la verdadera

esencia de la administración financiera relativa, de modo que si no se cuenta con adecuado sistema de costos, es más recomendable pensar en esto primero, ya que no es posible concebir un sistema de información en el que no se contenga una sección específica destinada a este aspecto, con datos estructurados de tal modo, que sólo un nivel dado de sofisticación puede satisfacer.

Se requiere por ende, practicar una auditoría del sistema de costos para determinar si está en condiciones de generar como mínimo, los siguientes datos:

- 1.- Análisis de la interrelación costo-precio-volumen-contribución.
- 2.- Presupuesto flexible de cargos indirectos.
- 3.- Información de actuación por centro de costos.
- 4.- Costos marginales para decisiones.

El proceso administrativo entraña en su esencia la utilización del presupuesto como instrumento de gran valor, ya que de un mecanismo derivan, con mayor o menor grado de eficiencia, acciones concretas de planeación, coordinación y control.

*El presupuesto supone la fijación de metas y - los recursos necesarios para alcanzarlas como: planeación, que es la compatibilización de tales metas en general, con las de cada área del individuo en particular, coordinación y comparación entre metas y logros reales para que del análisis de las variaciones resultantes surjan medidas correctivas a una modalidad de control.*

*Obviamente, de cada una de las etapas en el - cado presupuestal, surgen datos de alto contenido informativo, que el sistema de información a la gerencia debe captar e incorporar en su - mecánica general, de modo que una vez más ajuste marla, si la herramienta no está aún suficientemente desarrollada, es más conveniente que - pensar en el sistema de información, los elementos mínimos que el mecanismo presupuestal - debe cubrir para que su potencia informativa - resulte útil al sistema son los siguientes:*

- 1.- Que los presupuestos se formulen y operen por área de responsabilidad, definidas en congruencias con el organigrama real.*
- 2.- Que las cifras presupuestales estén integradas entre sí y aprobadas por cada área de responsabilidad.*
- 3.- Que se obtengan y acumulen comparaciones - periódicas entre datos reales y presupuestales y que existan mecanismos para analizar las variaciones resultantes.*

Un caso más de requisito vital de procedencia, es el procedimiento operativo. Debemos preocuparnos porque exista una buena definición de los procedimientos de operación, bien sea formal e informal, lo que implica que se haya realizado un esfuerzo de sistematización considerable en las áreas de operación más relevantes en la marcha de la organización, conviene que se hayan abierto las siguientes etapas en la vida de cada procedimiento:

- 1.- Puntos de arranque o iniciación.
- 2.- Diseño de formas de entrada, proceso y salida.
- 3.- Flujo de procedimiento.
- 4.- Puntos críticos y de control interno.
- 5.- Salidas y/o puntos de integración con otros procedimientos.

Si no se ha logrado cubrir este aspecto, hay que detenerse de nuevo, porque el sistema de información no opera satisfactoriamente ante una carencia de esta naturaleza.

#### d) Materiales.

Debe crearse plena conciencia de que el sistema de información a la gerencia, como cualquier otro sistema, es costoso, tan costoso que en la mayoría de los casos, los recursos disponibles no son suficientes para improvisar

un sistema de información, esto se verá en cuanto se inicien los trabajos previos, puesto que se podrán visualizar necesidades adicionales de personal, equipo, papelería, etc., obviamente - todos los esfuerzos que se hagan en forma sana y juiciosa en este sentido, repercutirán en los resultados de la empresa, siendo la regla de oro aplicable en el caso, la de evaluar permanentemente hasta dónde esto sea posible, la relación costo-beneficio.

No necesariamente se trata en el caso de equipo de procesamiento de datos, de un computador electrónico, sino del equipo que se requiera, - de acuerdo con la magnitud y complejidad de cada empresa en particular, habrá casos en que se lamentablemente se necesite un minicomputador o un equipo de registro directo, todo depende del trabajo implícito en el sistema.

## C O N C L U S I O N E S

Poner en marcha un negocio se considera como emprender un riesgo económico, lo que puede ser verdad hasta cierto punto, pues realmente el éxito o fracaso del mismo no depende de la suerte de quien lo emprende, sino más bien del equipo encargado de aumentar o disminuir los riesgos empresariales.

La Contabilidad forma parte del equipo que se encarga de administrar una empresa, ya que el Contador Público ha recibido entrenamiento técnico y se ha capacitado profesionalmente en áreas administrativas, contables y financieras, y todo lo que ello requiere. En este campo, él, mejor que nadie puede aplicar un criterio adecuado y conveniente para ayudar a lograr el éxito de la empresa.

Por lo que puede apreciarse en el desarrollo de los Cinco Capítulos que integran esta Tesis, se puede concluir que la intervención de la Contabilidad es fundamental en el área administrativa, ya que en esta se fija la pauta a seguir para conducir por el camino del éxito a la empresa, sobre todo porque esta técnica nos ayuda a llevar un historial de las operaciones económico-financieras a través de la vida de la empresa.

Al establecer o planear un sistema contable que sea adecuado a las características, necesidades y alcance de la empresa, el Contador Público realiza una investigación detallada y valida los elementos con que cuenta la empresa, está en condiciones de diseñar e implantar un sistema más conveniente. Los fines que se persiguen al -

implantar dicho sistema son: registrar adecuadamente y en forma rápida las operaciones de manera que se pueda informar oportunamente sobre la situación que guarda la empresa, asegurar un alto grado de exactitud, salvaguardar los activos de la empresa, reducir la máxima las de eficiencias, aprovechar lo más que sea posible los recursos, etc.

Nos damos cuenta que en la formulación de los presupuestos necesariamente tenemos que recurrir a la información contable, he aquí su importancia para la elaboración de los mismos, ya que dicha información nos ayuda a establecer un plan claramente definido, mediante el cual se destinen la coordinación de las actividades a seguir, para saber hacia dónde se lleva a la empresa y cómo guiarla, permitiendo con esto que se esté en posibilidades de prever problemas en el futuro de la empresa.

En el momento que se cuente con Estados Financieros, la Administración estará en posibilidades de analizar las cifras presentadas para poder llevar este análisis a interpretación de los mismos, la Dirección se apoya en la información que le está proporcionando el Departamento Contable, aquí observamos la importancia de la Contabilidad para el buen funcionamiento de la Dirección.

No obstante que los Estados Financieros representan un jugoso racimo de información, se consideran insuficientes porque no incluyen en su contenido elementos tales como: capacidad de la administración, condi-

ciones del mercado del ramo comercial o industrial al que pertenece, el grado de habilidad de su personal, etc., - los cuales no son tasables en dinero.

Por esta razón, el Contador Público, como analizador debe emplear sus cualidades, especialmente la experiencia, el pensamiento, el juicio, para interpretar en forma correcta la posición financiera que guarda la empresa.

Muchas veces es necesario tomar decisiones referentes a si es conveniente o no para la empresa elegir determinada alternativa e incorporarla a sus funciones y es cuando el Contador Público, desde el punto de vista contable, puede decidir un dilema y evitar así problemas que afecten la buena marcha de la empresa, o en su caso, también él puede emplear las bases citadas en el párrafo anterior, para tomar decisiones tendientes a mejorar la marcha de la empresa y de esta forma contribuir al éxito de la misma.

Por todo lo mencionado anteriormente y el contenido de esta Tesis, podemos afirmar que el área contable, así como las funciones que ejerce el Contador Público dentro de una empresa, es de suma importancia para el desarrollo óptimo de la misma, así que hay que tener en cuenta y tratar de que este departamento funcione adecuadamente.

## B I B L I O G R A F I A

- |  |   |
|--|---|
| <b>CONTABILIDAD</b>  | <b>MARCOS SASTRIAS</b><br><b>SEXTA EDICION 1966</b><br><b>ED. ESFINGE</b>                             |
| <b>CONTABILIDAD GENERAL</b>                                  | <b>MAXIMINO ANZURES</b><br><b>SEGUNDA EDICION</b><br><b>DECIMA TERCERA REIMPRESION</b><br><b>1972</b> |
| <b>CURSO DE CONTABILIDAD DE SOCIEDADES</b>                   | <b>C. P. GUSTAVO BAZ GONZALEZ</b><br><b>ED. OLIMPIA, S. A.</b><br><b>1973</b>                         |
| <b>ADMINISTRACION FINANCIERA</b>                             | <b>ROBERT M. JOHNSON</b><br><b>ED. CECSA. 1964</b>  |
| <b>PRINCIPIO DE ADMINISTRACION</b>                           | <b>JORGE R. TERRY</b><br><b>ED. CECSA</b>   |
| <b>BOLETINES DE LA COMISION DE PRINCIPIO DE CONTABILIDAD</b> | <b>INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS 1973</b>   |
| <b>CONTABILIDAD EN ENFOQUE ADMINISTRATIVO</b>                | <b>MAYRON DE GORDON Y GORDON</b><br><b>SHILLINGLAN</b><br><b>ED. DIANA. 1973</b>                      |
| <b>ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS</b>      | <b>ROBERTO MACIAS PINEDA</b><br><b>ED. CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS</b><br><b>QUINTA EDICION 1970</b>  |
| <b>ADMINISTRACION DE EMPRESAS</b>                            | <b>AGUSTIN REYES PONCE</b><br><b>PRIMERA EDICION</b><br><b>ED. LIMUSA 1968</b>                        |
| <b>ADMINISTRACION DE EMPRESAS</b>                            | <b>AGUSTIN REYES PONCE</b><br><b>SEGUNDA EDICION</b><br><b>ED. LIMUSA 1980</b>                        |

T E S I S

**CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA**

**NELLY ALVAREZ RUBIO.**  
1973 ESCA.

**FUNCIONES DEL CONTADOR PUBLICO EN LA  
PLANEACION Y EL CONTROL ADMINISTRATIVO**

**JOSE LUIS RIVERA PEREZ.**  
1972. ESCA

**EL CONTADOR PUBLICO Y SU PROFESION**

**ENRIQUE SALINAS DELGADO**  
ESCA. 1973.

**FUNCIONES DEL CONTADOR PUBLICO EN EL  
ORIGEN Y EXPOSICION DE LA EMPRESA CO  
MERCIAL.**

**JOSE JORGE OROBIO ROSAS.**  
ESCA 1980.