



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

2 ej
6

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL PRESUPUESTO HERRAMIENTA DE
PLANEACION PARA UNA BUENA
ADMINISTRACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA QUE EN OPCION
AL GRADO DE :

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

ANTONIO BARCENAS DEL OLMO

Profesor del seminario: Lic. Humberto Ramirez Iglesias

MEXICO, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1989



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

I N D I C E

	PAGINAS
INTRODUCCION	
1. Marco Administrativo	3
2. La Planeación en la Administración.....	4
3. Antecedentes de los Presupuestos	7
4. Concepto del Presupuesto.....	12
5. Objetivos y limitación del Presupuesto.....	15
6. Requisitos del Presupuesto.....	20
7. Características del Presupuesto.....	24
8. Clasificación de los Presupuestos.....	25
9. Ventajas de los Presupuestos.....	33
10. Limitaciones de Pronóstico en los Presupuestos.....	36
11. Preparación del Presupuesto General y Administrativo.....	37
12. Relación con otros Presupuestos.....	39
13. Coordinación y Ejecución del Presupuesto.....	42
14. Concepto de Control en el Presupuesto.....	43
15. Elementos de Control.....	46
16. Objetivos del Control.....	47
17. Proceso de Control.....	49

18.	El Control Mediante los Presupuestos.....	51
19.	Procedimiento y logro del Control en los Presupuestos.....	52
20.	Preparación de Informes y Ejecución Presupuestaria.....	53
21.	Contenido y Forma.....	55
22.	Opiniones y Métodos para la elaboración de Presupuesto.....	57
23.	Elección de un Método de Pronósticos.....	59
	CONCLUSION.....	71
	BIBLIOGRAFIA.....	74

INTRODUCCION

Cuando los organismos son muy grandes, existe una diversidad de actividades con un elevado número de participantes, siendo indispensable establecer un sistema de información, cuya estructura sea total, o sea que abarque todas las áreas de un sistema o estructura administrativa.

Para unos podrá significar una herramienta directa de trabajo y para otros un auxilio en las funciones a su cargo. El presupuesto debe ser uno de los elementos de información de una administración ya sea pública o privada. Obedece a una razón de carácter común en toda organización, que un objetivo se lleve a cabo teniendo una base para la realización de determinadas acciones.

La situación económica y política de hoy en día es cada vez más difícil. Las empresas públicas y privadas buscan medios para estabilizar su actividad.

Es por eso que en la administración moderna, la función presupuestaria, es una herramienta que nos proporcionará un proceso de planificación y control.

Un presupuesto bien elaborado proporciona a la administración, bien dispuesta, un programa planeado teniendo como base, los estudios que realiza de toda la organización, además, programado cuidadosamente, constituye un medio de coordinación

para la producción, la comercialización y las actividades financieras.

Para ser eficaz exige una organización sana, sistemas con tables apropiados, documentación veraz de antecedentes, una investigación adecuada y el apoyo dinámico de todos los empleados. La mayor participación de un número más grande personas les permitirá lograr los objetivos presupuestarios, una vez establecidos.

1.- MARCO ADMINISTRATIVO.

La Administración.

Cuando queremos conocer algo adecuadamente, el medio principal es su definición, por esta razón, se dará inicialmente la etimología de lo que es administración.

La palabra administración se forma del prefijo "Ad" que significa hacia y de "Ministratio" que a su vez viene de "Minister", vocablo compuesto de "Mimes" que es comparativo de inferioridad y del subfijo "Ter". La etimología de "Minister" es opuesta a la de Magister de "Magis" comparativo de superioridad y del subfijo "Ter". De acuerdo con lo anterior se puede decir que Administración es:

La función que se realiza bajo el mando de otro. (+)

Henry Fayol nos dice: Administrar: es prever, organizar, coordinar y controlar; es decir: "La administración consiste en lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados a través de otros."

La administración como técnica busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa. (1)

(+) Enciclopedia Salvat. Tomo I.

(1) Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. 1a. parte. Pág. 17.

Contando con los elementos expuestos anteriormente, tratare de complementar esta idea, dando la definición, que creo nos dará una visión más clara de lo que se debe entender por Administración:

"Administración, es transformar la información en acción, es planear, organizar, dirigir y controlar los recursos con que cuenta una empresa, organismo, institución, etc., con el fin de lograr objetivos predeterminados".

2.- LA PLANEACION EN LA ADMINISTRACION.

la planeación consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de preceder y orientar, es decir, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización. (2)

Comprende a su vez los presupuestos, que son programas en que se procesan unidades, costos, etc., y diversos tipos de pronósticos, con bases históricas y supuestos futuros.

(2) Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas. Teoría y Práctica. 1a. parte. Pág. 61

Planear es por lo tanto: Fijar metas políticas y procedimientos que se han de seguir para lograr los objetivos y metas establecidos por medio de programas, que se requieran para su logro.

La planeación siendo parte del proceso administrativo, es una función elemental, desde la cual se inician las futuras características administrativas, establece los cimientos en los que descansan las columnas de la organización, de la dirección y del control que a la vez sostienen a la Administración. (Fig.1)

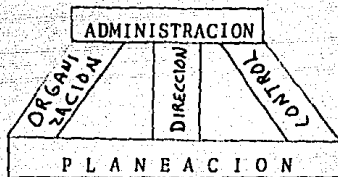


Figura #1

Por lo tanto, sin las actividades determinadas por la planeación no habría nada que organizar, a nadie a quien dirigir y nada que necesite control, se puede afirmar que la planeación es básica en el proceso administrativo.

La importancia de la planeación, estriba en que por medio de ésta se previenen anomalías, que se prepara a la empresa para hacer frente a la contingencia que el futuro depara.

El conocer hacia donde se encamina la acción, permite coordinar los esfuerzos del grupo para que sean más eficientes. La planeación en nuestra época es tan necesaria, que las empresas que no la realizan operan con desventajas ante la competencia.

El ejecutivo está obligado a formular planes debidamente preparados y razonados, debiendo abandonar la antigua costumbre de decidir por corazonadas o de acuerdo con su personal o por sus experiencias.

1. Al planear se precisan los objetivos y se jerarquian.
2. El planear previste situaciones futuras de incertidumbre.
3. La planeación obliga a tener varias soluciones y no ha responder espontáneamente.
4. Evita que los funcionarios dediquen demasiado tiempo a una rutina.
5. Ayuda a reducir los costos y mejorar la productividad.
6. La atención se concentra a la solución de los problemas tanto mediatos como inmediatos.
7. Al planear todos los recursos son aprovechables.
8. Sirve de Herramienta de Control.

3.- ANTECEDENTES DE LOS PRESUPUESTOS

- Definición del Presupuesto.

El presupuesto: Según el diccionario de la real academia de la Lengua Española, entre otras definiciones, dice:

"Cómputo anticipado del costo de una obra y también de los gastos y rentas de un hospital, ayuntamiento y otro cuerpo, y aún de los generales de un estado o especiales de un ramo; como la guerra, etc." (3)

El diccionario enciclopédico Quillot dice: "Cálculo anticipado de gastos, recursos, trabajos por realizarse en un asunto público o privado, planificación de la gestión financiera por cumplir. Plan o instrumento en que se concretan, por medio de cálculos o estimaciones numéricas de los hechos a producirse, las previsiones en materia de recursos y erogaciones, en un determinado período, etc." (4)

Federico W. Taylor, pensó que los problemas administrativos debían ser tratados siguiendo normas científicas, en vez de resolverlos arbitrariamente; sin embargo, no pudo estructurar

(3) Diccionario de la Real Academia Española Esp-Gape. Madrid, España, 1939. Pág. 1028

(4) Diccionario Enciclopedia. Quillot. Editorial Argentina. Aristides. Buenos Aires. 3a. Edición 1966.

en forma ordenada su idea y fue Henry Fayol quién objetivó la ciencia de la administración, al precisar sus principios y entablar un orden científico en sus postulados.

Según Agustín Reyes Ponce "Los presupuestos son una modalidad especial de los programas cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

Para Mancera Hnos. (Terminología del contador). "El presupuesto es un plan financiero, que consiste como su nombre lo indica, es presuponer una serie de factores y situaciones con mayor o menor detalle, como base para la realización de operaciones futuras y para el control de los mismos".

Tomando en cuenta todo lo hasta aquí dicho, presupuesto se puede definir como: "Plan financiero basado en la contabilidad, estadística y experiencias, proyectado a futuro en forma sistemática, coordinado y expresado de manera cuantitativa.

Es un plan financiero porque en vez de detallarnos las operaciones en forma descriptiva y subjetivamente se detalla en importes monetarios; es decir, que en vez de que las ventas, costos, gastos, etc., aumentaran en un X%, nos indica el importe de cada uno de ellos, nos muestra los estados financieros pre

determinados y nos da la misma información que la contable, pero anticipadamente a los hechos reales.

- Antecedentes Históricos.

Retrocediendo al pasado para hallar los antecedentes del sistema de presupuestos, es evidente que solo se encuentran algunos datos aislados en la elaboración de los mismos, ya que en principio su formulación se circunscribía a los Gobiernos de los Estados, los cuales tenían el objeto de informar de la situación que guardaba las cuentas. Se tiene datos de que en el siglo XVIII se presentaba al parlamento Inglés un estado de cuenta por periodos anuales, al que comúnmente llamaban Presupuesto.

Posteriormente, el sistema de Presupuesto también fue adaptado por el Gobierno Francés en el año 1820, trayendo como consecuencia que también fuera aplicado en varios países europeos y finalmente, por el Gobierno de los Estados Unidos en el año de 1821. La propagación en el uso de presupuestos fue debido a que se consideraba estrictamente como un control de gastos, lo cual era necesario para el buen funcionamiento de cualquier gobierno.

Las empresas privadas vieron la necesidad de dedicar tiempo y estudio al control presupuestal, una vez que la competencia

comenzó a influir en los mercados, así como el crecimiento de las empresas después de la primera Guerra Mundial; al comprender que este sistema les podría proporcionar algunas ventajas que les dieran la pauta para la obtención de mejores resultados, en virtud de que tendrían un control más adecuado sobre sus gastos.

Como podrá advertirse, en el inicio de la aplicación del control por medio de presupuestos, se tenía como únicos objetivos la estimación de gastos y el control de los mismo; por lo tanto, es necesario hacer notar lo que al respecto nos dice W. A Paton en su Manual "Manual del Contador", y que a la letra dice:

"...El origen de los presupuestos es asociado en forma genética con la administración oficial", y es que en los últimos años, en los Estados Unidos de Norteamérica se ha puesto mucha atención a los presupuestos de las ciudades, municipios, condados, etc." (5)

Durante el año de 1912 en el Gobierno Federal de los Estados Unidos, se nombró una comisión que investigara cuales eran los métodos empleados en los trámites de algunos asuntos públicos, referentes a sus erogaciones, lo cual trajo consigo que se le diera mucha publicidad a los presupuestos gubernamentales.

(5) Revista Auditoría y Contabilidad.
México, D.F., 1978.

En la actualidad, es fácil observar que en cualquier tipo de unidad gubernamental se tiene establecido, cuando menos virtualmente, alguna forma de control por medio de presupuesto. Por lo que respecta a las empresas privadas, a partir de 1921 sus directores han dedicado mucho tiempo y estudio al sunto de los presupuestos, para la obtención de resultados satisfactorios.

El creciente interés en los presupuestos en la actualidad, es realmente motivado por el crecimiento y las nuevas modalidades que ha adquirido las empresas, teniendo el presupuesto una intervención decisiva al convertirse en un instrumento de coordinación y control de la dirección.

El presupuesto dentro de las empresas de carácter privado eran simples estimaciones de gastos en forma empírica, en virtud de que no se disponía de la gran variedad de recursos técnicos y científicos con los que se cuenta en la actualidad, para la formulación de los mismos.

En México, los presupuestos hacen su aparición en las tres últimas décadas, las primeras empresas que implantaron este sistema fueron: General Motors y la For Motor Company, las cuales obtuvieron resultados altamente satisfactorios. (6)

(6) C.P. Pedro S. Pelaez. Los Presupuestos por Areas de Responsabilidades, Ediciones Contables y Administrativas, S.A. México, D.F.

4.- CONCEPTO DEL PRESUPUESTO.

Etimología.

La palabra "presupuesto" está compuesta de raíces latinas:

Pre = Significa "Antes o delante de", y de

	Latín	Español
Suponer	facio	hacer
Supuesto	fictus	hecho, formado

Por consiguiente, "presupuesto" significa "antes de lo hecho". (7)

Existen diferencias en la opinión de los autores contables y administrativos en cuanto a la definición y lo que se entiende por presupuesto, en su mayoría insignificante, mostrando en conjunto un criterio mas o menos uniforme en cuanto a ello.

Definición de Autores

- Según Heckert, es simplemente "un plan coordinado de acción financiera para la empresa".
- Henry Fayol.- Los presupuestos son una especie de cuadros del porvenir, en los cuales los acontecimientos próximos son previstos con cierta exactitud.

(7) Cristobal del Rio González. C.P. y M.C.A. Técnica Presupues-
tal, Ediciones Contables y Administrativas, S.A. México, D.F.
1975.

- C.P. Cristobal del Río G.- El presupuesto es una técnica de planeación y predeterminación de cifras, sobre bases estadísticas y operaciones; hechos y fenómenos aleatorios.
- F. Jonio y G. Plaindoux.- Presupuesto es una actividad que consiste en estimar cifras y reunir por funciones o elementos de función, los productos y los gastos que han sido previstos y autorizados por el programa de acción, para un período futuro previamente determinado.
- C.P. Roberto Macías Pineda.- El presupuesto es un mecanismo de control, el cual comprende un programa financiero estimado para las operaciones de un período futuro: asimismo, establece un plan claramente definido mediante el cual se obtiene la coordinación de las diferentes actividades de los departamentos e influye poderosamente en la realización de las utilidades, que es la finalidad preponderante de toda empresa.
- Tlang.- El presupuesto es primordialmente el esquema de un plan proyectado de acción, de una empresa, para un período futuro y determinado.
- Cecil Gillespie.- Un presupuesto es un plan de operación integrado y coordinado, que comprende todas las fases de las actividades del negocio y que un resumen muestra los

resultados financieros de llevar a cabo dicho plan.

Comprende la distribución, producción, adquisición y finanzas. Abarca un período futuro y es un intento formal de sacar el mayor provecho a los hombres, materiales y facilidades con las que cuenta. (8)

- Welsch Gleen A. - El presupuesto, como se aplica a las situaciones de los negocios, generalmente se refiere a la planeación y preparación del presupuesto, control presupuestal y procedimientos relativos.

Como se observa en estas definiciones, existen elementos básicos que se presentan en las mismas, los cuales son:

1. Plan, porque es un proyecto o pronóstico para un curso de acción particular, que se cree necesario para alcanzar resultados específicos.

2. Estimación, debido a que provee los hechos susceptibles de cuantificarse de una entidad económica.

3. Bases:

- Estadísticas, ésta se apoya en la relación ordenada de los datos financieros y significativos del sistema contable.

- Hechos fenómenos aleatorios, porque considera los acontecimientos de carácter político, económico y social, tales como: cambios en la política fiscal, laboral, cambio en la moneda, etc.

4. Periodo determinado, porque de no ser así, resultaría imposible efectuar una evaluación del Presupuesto. Su fijación se hace de acuerdo a las necesidades de la entidad económica.

5.- OBJETIVOS Y LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO.

Los presupuestos no pueden ser el producto de la contabilidad y la estadística, pues solamente nos muestra tendencias que se han visto en el pasado y que no seguiran repirtiéndose forzosamente en el futuro. Tampoco se puede tomar solamente el criterio y experiencia, pues sería un plan empírico sin bases objetivas, por mucho que se tomacen en cuenta todos los factores económicos que pueden influir en el futuro de la empresa, por fuerza se debe a partir de información pasada, la cual se analiza según los planes, cambios controlables y no controlables y por medio de la técnica contable, presentar cifras que sean el conjugamiento de la experiencia de los ejecutivos, apreciaciones económicas del futuro, la información contable y su uso para formular el plan presupuestal proyectado hacia futuro, es decir,

un plan que contiene pronósticos y objetivos fijados.

Los principales objetivos del presupuesto son: La planeación, la coordinación, la dirección y el control.

- La Planeación: Es la unificación y sistematización de actividades, a través de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y la organización para lograrlos.
- La Coordinación: Es el desarrollo y mantenimiento en conjunto, de las actividades de la entidad con el fin de que no haya desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización.
- La Dirección: Es la función de los ejecutivos para dirigir o conducir y supervisar a los subordinados.
- El Control: Es el medio por el cual se aprecia si los planes y objetivos se están desarrollando según lo planeado. A través de él podemos darnos cuenta si lo presupuestado va de acuerdo con los resultados obtenidos lo cual conduce a la determinación de las variaciones ocurridas. Si éstas (variaciones) no es la solución se tendrá que analizar cada una, con el objeto de tomar las medidas necesarias para corregir las diferencias existentes (ver figura #2).

OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

I.- Planificación.

Camino a seguir, con unificación y sistematización de Actividades, de acuerdo con objetivos.

1. Adecuada, precisa y funcional organización de la entidad.

II.- Coordinación.

Desarrollo y mantenimiento armoniosos de las Actividades.

2. Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones para que se cumplan con los objetivos.

III.- Dirección.

Función ejecutiva para guiar e inspeccionar a los subordinados.

3. Comparación entre los resultados y lo presupuestado.

IV.-

Medidas par apreciar si los objetivos y planes se están cumpliendo.

4. Ayuda enorme en las políticas a seguir, Tomas de decisiones y visión de conjunto.

Figura #2

Los presupuestos se preparan para cumplirse, para que estas alcancen su finalidad, requieren de la aplicación de una serie de objetivos presupuestales, los cuales servirán de base para que el pronóstico reúna las características que le permitan su viabilidad.

Al hablar de viabilidad, pensamos en la posibilidad de ampliarlos, debido a que se formularán tomando en consideración todos los factores conocidos. Los fines de los objetivos a que se refiere, son las metas fijadas por la empresa; esta se encuentran incorporadas dentro del presupuesto, es decir, no sería posible un presupuesto sin las metas a alcanzar por la empresa para el ejercicio que corresponda, pues el presupuesto es un instrumento para alcanzar los objetivos iniciales planeados. (9)

Asimismo, los presupuestos deben integrarse dentro de los planes a corto y largo plazo. Abarcando todos los cambios y estimaciones numéricas, así como de las condiciones en que se va a desarrollar al presupuesto. Deben ser lo más objetivos que sea posible, lo cual significa evitar especulaciones, cálculos arbitrarios, esperanzas no cimentadas sobre bases firmes.

(9) C.P. y M.C.A. Cristobal del Río González.
Técnica Presupuestal, Op. C.T.

Por lo contrario, debe procurarse que todo sea basado sobre los acontecimientos que del sentido común y las condiciones actuales hagan esperar.

Algunos de los objetivos inherentes de los presupuestos son:

- Auxilia a la toma de decisiones y a la dirección de la empresa.
- Determina las formas de financiamientos más adecuados para la empresa.
- Auxilia en la fijación de responsabilidades inherentes a las diversas áreas.
- Auxilia el desarrollo y la capacidad creadora de los funcionarios responsables ya que estos deberán presentar proyectos para el plan de organización y ejecución de sus funciones en sus diferentes áreas.
- Nos proporciona la localización de fallas en la organización.
- A través de reportes proporciona la información requerida a los directivos de su actuación.

Limitaciones del Presupuesto:

- Existen factores difíciles de prever, lo cual hace que el presupuesto sea inexacto, entre otros, se pueden citar: los cambios en el mercado, aspectos estacionales, baja de la moneda, etc.
- El presupuesto es formulado con datos estimados y basado en el criterio de las personas responsables de su elaboración y exactitud.
- El tiempo y costo que se requiere para lograr del presupuesto resultados satisfactorios. (10)

6.- REQUISITOS DEL PRESUPUESTO.

En un sistema de presupuesto para que se obtengan rendimientos máximos, es necesario basarlo en una serie de condiciones que se aplican a los planes que ayudarán en forma determinante el éxito del mismo. Entre los asuntos importantes a observar como requisitos para la elaboración de los presupuestos estarían:

- Contar con el total apoyo de la dirección de la empresa.

(10) C.P. Pedro Pelaez.- Los presupuestos por Areas de Responsabilidad. Op. Cit.
Victor M. Paniagua. Sistemas de Control Presupuestal, Ediciones Contables y Administrativas, S.A. Méx. 12 D.F. 1976.

- Determinar la magnitud de la entidad dentro de la rama industrial o comercial a que pertenece.
- Estudiar el crecimiento interno anual o periódico de la entidad, en comparación con otros negocios de la rama a que pertenece, a través de cuadros comparativos, gráficas, porcentajes, etc.
- Investigar y determinar las desviaciones o diferencias entre la situación de la entidad y las condiciones generales de los negocios.
- Formular cada uno de los presupuestos con el análisis adecuado.
- Prever métodos de verificación automática global, periódica y oportuna.
- Según la naturaleza de la empresa, un sistema de costos adecuado, siendo recomendable el sistema de costos estándar, ya que éste sirve a su vez de base para el cálculo de estimaciones presupuestales.
- Determinar situaciones controlables y no controlables, así como también el establecimiento del calendario del control presupuestal.

Todos los planes deben tener como base los recursos y la capacidad de la empresa, así como las posibilidades futuras. (11)

En la formulación de presupuestos es necesario tomar en cuenta una serie de factores y elementos que influyen directa o indirectamente en las etapas y en el funcionamiento general de la empresa.

Los factores económicos, financieros pueden analizarse a la luz de su origen externo o interno y los elementos constituyen el material básico de consulta para la planeación y preparación de los presupuestos.

Los factores externos que se deben tomar en cuenta son:

- Estabilidad política, económica y monetaria, en general, así como la inflación y sus repercusiones en los precios y en el poder adquisitivo de la moneda.
- La competencia nacional y del exterior. Su naturaleza e importancia.
- La preferencia del consumidor, la saturación del mercado y el ciclo económico de la empresa.
- El prestigio de la empresa y de sus ejecutivos en particular dentro del ámbito general de los negocios.
- La calidad del producto y su aceptación en el mercado.

(11) Victor M. Paniagua. Sistemas de Control Presupuestal. Op. Cit

Los factores internos a considerar en la planeación y preparación de los presupuestos son:

- Condiciones económicas y financieras específicas de la empresa.
- El rendimiento de la inversión.
- Las Políticas financieras, administrativas y contables en vigor en cuanto a precios, ventas, crédito, pagos, etc.
- Sistema de control interno de la empresa.
- El personal y la supervisión. (12)

En la planeación y formulación de los presupuestos, debe consultarse cierta documentación que constituye la fuente de datos de los mismos. Su variedad es indefinida y estará en función directa del tipo de empresa, sus recursos técnicos, administrativos y humanos, el tipo de presupuestos y sus objetivos. Así también debemos considerar que cualquier factor-elemento en determinado momento debe considerarse con cierta flexibilidad si es requerido, por las circunstancias que prevalecen ya sean internas o externas; estas pueden ser en el sentido que varíen las ventas, la producción, las necesidades, el ciclo económico, etc. Es conveniente que exista flexibilidad en la estructura y manejo de los presupuestos, solo así será posible efectuar ajustes que surjan en circunstancias antes mencionadas.

(12) Victor M. Paniagua. Sistemas de Control Presupuestal. Op. Cit.

7.- CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO. (13)

I. En cuanto a su formulación

1. Adaptación al tipo de empresa.
2.
 - . Planeación,- Hacia un objetivo definido.
 - . Coordinación.- De funciones
 - . Control.-

II. En cuanto a su presentación

1. De acuerdo con normas contables y económicas.

III. En cuanto a su aplicación

1. Elasticidad
2. Criterio Flexibilidad

Considerando hacer cambios, incluso a corto plazo.

- a) Seccionar en tantas partes, como responsables en función haya en la empresa, con autoridad precisa e individual de los interesados en el control y cumplimiento del presupuesto, y de tal forma, que cada área de responsabilidad deba estar controlada por un presupuesto específico.
- b) Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable, para que sean fácilmente comprobables, con el fin de compararlos con el operado, determinar y analizar las variaciones.
- c) No dejar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones.
- d) Elaborar los presupuestos en condiciones de poder ser alcanzables.

(13) Técnica Presupuestal. Op. Cit. (p. 1-14).

Figura #3

8.- CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS.

Los presupuestos cumplen dos funciones vitales en la administración:

- a) Formulan un plan general de acción para el futuro.
- b) Comparan los resultados reales con el plan predeterminado.

Nos damos cuenta que la planificación y el control, son dos funciones primordiales de la administración, y son también esenciales en el proceso de elaboración de los presupuestos.

Los presupuestos se pueden clasificar en dos grandes grupos, públicos y privados, pero es común encontrar diferentes tipos de presupuesto. En realidad las diferentes formas de llamarlo obedece a las características particulares del mismo. Se hace mención de la clasificación de acuerdo a sus características más sobresalientes: (Ver Fig. 4)

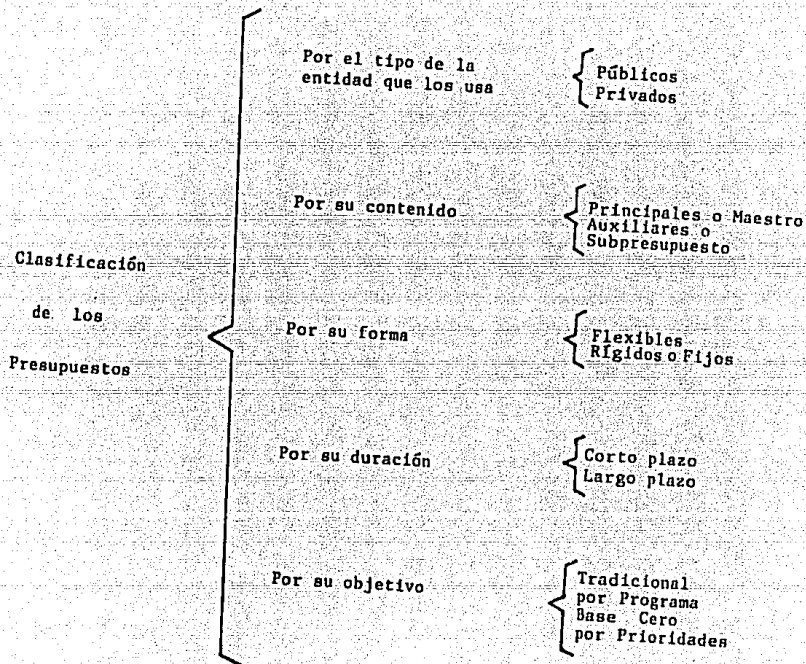


Figura # 4

a) Por el Tipo de Empresa.-

- Públicos.- Son aquellos que realizan los organismos oficiales y tienen como finalidad satisfacer las necesidades públicas. La base de su elaboración es el presupuesto de Egresos o gastos, para que posteriormente se elabore el presupuesto de ingresos.
- Privados.- Son aquellos que realizan las empresas particulares y tienen como finalidad la obtención de utilidades y servir al país. La base de su elaboración es el presupuesto de ingresos para que posteriormente se elabore el presupuesto de egresos o gastos. (Ver figura #5).

b) Por su Contenido.-

- Principales.- En presupuesto son una síntesis, en la que se manifiestan los elementos medulares de todos los presupuestos de la empresa.
- Auxiliares.- Son los que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa. Son cédulas de soporte de los presupuestos principales.

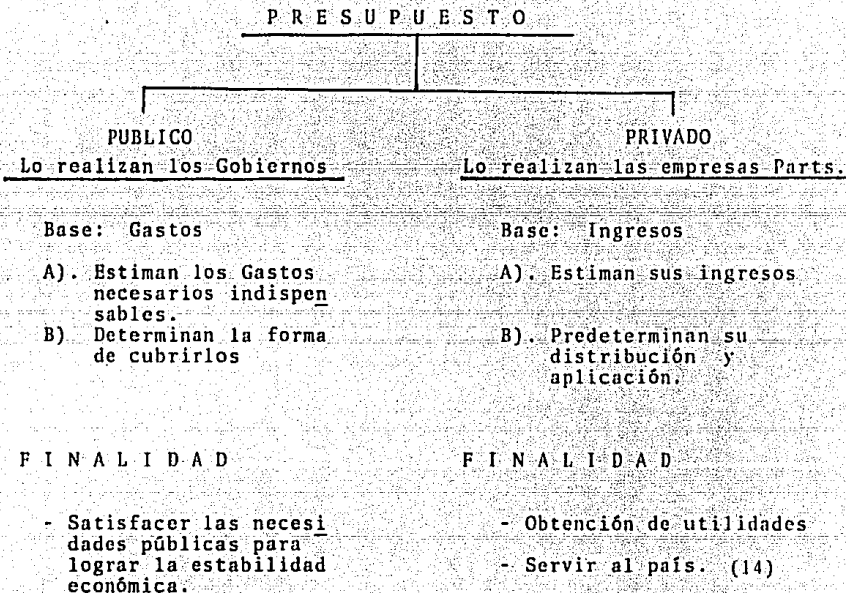


Figura #5

(14)*Técnica Presupuestal. Op. Cit. (P.1-20).

c) Por su forma.-

- Flexibles.- En estos presupuestos se consideran por anticipado las variaciones que pudieran ocurrir y tienen cierta elasticidad para posibles cambios o fluctuaciones que se requieran.
- Fijos.- Estos son invariables durante la vigencia del periodo presupuestario, debido a que se elabora con mayor exactitud.

d) Por su Duración.-

En estos se determina el período que abarcarán los presupuestos, dependerá del tipo de operación que realice la empresa, estos pueden ser de mayor o menor exactitud que se desee.

- Cortos.- Los que abarcan un año o menos.
- Largos.- Los que se elaboran para más de un año.

Estos dos tipos de presupuestos son importantes para los directores para tener una perspectiva de los planes del negocio o empresa.

f) Por la Técnica de Valuación.-

- Estimados.- Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas. (Sobre experiencias anteriores mas o menos razonables y se logre lo que se ha planeado).
- Standar.- Estos son formulados sobre bases científicas, quedan eliminados el porcentaje de las posibilidades de error. (Estos nos representan los resultados que debemos obtener).

g) Por su Reflejo en los Estados Financieros.-

- De situación financiera.- Estos presupuestos nos muestran la posición estadística que tendría la empresa en el futuro. Cuando se cumple con lo planeado, se presenta por medio del Balance General presupuestado.
- De Resultados.- Nos muestran las posibilidades de utilidades a obtener en un período futuro.
- De Costos.- Se elabora en base a los principios establecidos en los pronósticos de ventas y reflejan a un período futuro.

h) Por la Finalidad que Pretende.-

- De Promoción.- Este se presenta como proyecto financiero y de expansión; éste es elaborado tomando en consideración los ingresos y egresos que deban de efectuarse en el periodo presupuestal.
- De Aplicación.- Este es elaborado para solicitud de créditos y nos dá a conocer los pronósticos generales de la distribución de recursos con lo que se cuenta o habrá de contar la empresa.
- Por Programas.- Este es preparado por dependencia gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones,

etc., sus cifras representan el gasto con relación a objetivos que se pretenden, determinando el costo de actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

- De Fusión.- Son empleados para determinar por anticipado las operaciones que hayan de resultar de una conjugación de empresas.

i) En Relación al Trabajo.-

Estos presupuestos son utilizados en cualquier empresa su desarrollo es el siguiente:

Planeación y Formulación:

- Parciales.- Se elaboran analíticamente mostrándonos las operaciones estimadas en cada departamento de la empresa. (Estos se toman en bases para los:).
- Previos.- Estos constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, la cual está sujeta a estudios y:
- Aprobación.- Su previa formulación, está sujeta a estudios generalmente se hacen ajustes de quienes analizan los presupuestos anteriores, este da lugar al:
- Presupuesto Definitivo.- Este será el ejercicio, coordinado y controlado en el período señalado. Después con

la experiencia obtenida con este presupuesto será ela borado:

- Presupuesto Maestro o Tipo.- Con la elaboración de los mencionados presupuestos, logramos reducir el tiempo, el dinero y el esfuerzo, solo se hacen los que tengan variación sustancial.

NOTA: La clasificación antes mencionada nos presenta por separa do las características más importantes que tiene los presupuestos; ésto no significa que sean independientes una de la otra, sino al contrario, es posible que estén unidos dentro de un siste ma de control presupuestal. (15).

9.- VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS.

Los presupuestos obligan a la Administración a que antes de estructurar un programa equilibrado, investigue factores importantes, los cuales nos darán las ventajas en los presupuestos, estos son:

(15) Apuntes Facultad de Contaduría y Administración. Op. Cit.

- Debe calcularse el volumen de ventas para el periodo que abarca el presupuesto, los cálculos deben formularse tanto en unidades como en importe de ventas. La Administración debe ponderar los factores, internos y externos que puedan afectar la fortuna de la firma.
- Deben calcularse los costos de producción. Esto implica el estudio y pronóstico de los costos de materiales, mano de obra y gastos generales.
- Deben calcularse los costos de distribución y administración general para el periodo que abarque el presupuesto.
- Deben determinarse los recursos financieros disponibles, deben preverse y planificarse todos los fondos adicionales necesarios.

Los presupuestos no son simples predicciones sino programas formales de actividades de la empresa, ya que la preparación de los mismos se apoya en el análisis cuidadoso de la experiencia pasada y de las condiciones futuras en los que se van a desempeñar las operaciones de la empresa.

Proporcionan información futura a diferencia de la contabilidad que refleja información histórica. En consecuencia, la dirección de la empresa tiene la posibilidad de considerar las

distintas alternativas con suficiente oportunidad que permita una evaluación adecuada de ellas y por consiguiente la adopción de decisiones más convenientes.

Asignan responsabilidades definidas y sirven para medir la eficiencia en el desempeño de las operaciones. Por consiguiente, detectan los casos de ineficiencia que debe ser atendidos preferentemente por la administración; tales como: desperdicios de materia prima, tiempos ociosos, etc.

Promueven la coordinación de las distintas actividades de la empresa. Así tenemos que la producción se planeará de acuerdo con las posibilidades de venta establecida en los presupuestos; a su vez las ventas se proyectarán sobre las bases de las capacidades de producción; y en términos generales todas las actividades de la empresa se desarrollarán conforme el plan general fijado en los presupuestos.

La empresa debe integrar todos estos factores en su plan de operaciones para el período. Ello supone otra ventaja más al control presupuestario: coordina las actividades y planes de las diferentes funciones y divisiones de la empresa.

El presupuesto es un plan de operaciones para un plazo de terminado del futuro, ateniéndose al mismo, se controlan las operaciones durante ese período. Cuando se descubren desviacio-

nes, la administración toma medidas para volver al cause de este. Mediante el control, el proceso presupuestario promueve la eficiencia e impide el derroche.

Finalmente, la presupuestación origina un uso más racional de los recursos, instalaciones y equipo de la empresa. La administración puede calcular con más exactitud las necesidades futuras de mano de obra y de capital.

Esto contribuye al bienestar de los trabajadores, así como de los empleados, pues tiende a estabilizar las demandas de sus servicios. Análogamente, al determinar por anticipado el capital fijo de operaciones necesario, la administración utiliza mejor los recursos financieros de la empresa.

10.- LIMITACIONES DE PRONOSTICO EN LOS PRESUPUESTOS

El presupuesto es un instrumento para la administración de la empresa, y está sujeto a limitaciones. Si bien no hay persona, grupo de personas o sistema que pueda pronósticar con precisión lo que ha de ocurrir en el futuro, mayor razón existe para valerse de presupuestos. Un sistema de control presupuestario obliga a la administración a encarar el futuro y utilizar todas las técnicas que puedan ayudar a modelar un pronóstico.

No hay actividad económica que permanezca estática, por consiguiente, hay que esforzarse para determinar el curso de los acontecimientos futuros con exactitud, por lo menos permite prever parte de lo que va a ocurrir. Esto ha de prevernir contra los graves desastres que podrian ocurrir si uno se conformará con salir improvisadamente al paso de los acontecimientos.

Aún cuando un pronóstico sea equivocado, por los menos proporcionará bases de ajustes. Estos se mantienen flexibles para atender a cambios. Un presupuesto operativo formulado correctamente no es un plan que prediga exactamente lo que va a ocurrir, es un plan que muestra lo que deberá ocurrir para lograr ciertos resultados en términos de unidades. Los presupuestos como herramienta de la administración asumen mayor importancia en las grandes empresas.

11.- PREPARACION DEL PRESUPUESTO GENERAL Y ADMINISTRATIVO.

En muchas compañías, gran parte de la preparación del presupuesto de gastos generales y administrativos se hace independientemente del pronóstico de ventas, los datos iniciales son las constancias contables de gastos generales y administrativos. Se conocen los sueldos de los ejecutivos y oficinistas, la administración superior actualiza los datos necesarios para este presupuesto.

Los gastos generales y administrativos son calificados por categorías funcionales.

Veamos una clasificación típica:

Gastos de los Directores	Oficina del Personal
Gastos del Presidente (Director Gerente)	Ofician General
Oficina del Secretario	Investigación y Desarrollo
Oficina del Contralor (Interventor)	Gastos Generales
Oficina del Tesorero	

Estos gastos no pueden asignarse al costo de producción de los presupuestos de gastos de la distribución. Otra manera de encarar estos gastos es según su índole.

Veamos una clasificación típica:

Sueldo
Impuestos sobre sueldos
Seguro Colectivo
Bienestar Social de los Emp.
Viajes
Artículos de escritorio
Teléfono
Franqueo
Alquileres
Mantenimiento y
Servicios Públicos
Depreciación del material de oficina
Aranceles y gastos de los Directores
Seguros
Pensiones
Impuestos
Trámites Legales
Auditoría
Intereses pagados
Intereses y dividendos cobrados

Algunas empresas incluyen en el presupuesto los gastos generales y administrativos, rubros especiales o no operacionales, que denotan ingresos y egresos, tales como pérdidas y ganancias, impuestos sobre la renta, intereses cobrados y pagados.

12.- RELACION CON OTROS PRESUPUESTOS

La anterior clasificación incluye rubros que también aparecen en los presupuestos de costos de fabricación y de distribución para cada uno de estos rubros, o bien pueden asociarse directamente a la función general y administrativa o bien puede atribuirse a las funciones de fabricación y distribución. Por ejemplo, salarios solo se incluyen los atribuibles directamente a la función general y administrativa, o sea los funcionarios ejecutivos y su personal dependiente. El alquiler incluye; el que se paga por oficinas, o la parte del edificio, de una tienda dedicado a los servicios y administrativos.

Hay compañías que consideran generales y administrativos, todos los gastos que no pueden asignarse directamente a otras funciones. Ejemplo: Depreciación, alquiler, seguros e impuestos inmobiliarios, se entiende que todos estos rubros que dan fijos por decisión administrativa, durante el ejercicio pre supuestario.

Los gerentes de las divisiones operacionales no tienen control de estos gastos y no deben haberlos incluido en sus presupuestos.

La recopilación de las cifras presupuestarias en las empresas es asignada como responsabilidad a los ejecutivos que están al frente de las oficinas administrativas. Por ejemplo, el Tesorero presenta un cálculo de sus necesidades, divididas en rubros: sueldo, viajes, franqueo, etc.; el contralor presenta sus cálculos, lo mismo hace el gerente de la oficina general, el ejecutivo de personal y demás ejecutivos en empresas con mucho personal. En las empresas pequeñas, el tesorero, que por lo general es el contador jefe, reúne las cifras para la formulación del presupuesto de gastos generales y administrativos.

Una vez terminada, se divide por meses para proporcionar la información necesaria al presupuesto financiero, veamos una clasificación del presupuesto general que nos muestra datos informativos necesarios para fines de ejecución y control. Algunos gastos figuran como fijos y también como variables. (Ver figura #6) (16)

(16) Revista Modern. Business. Reports. Op. Cit.

PRESUPUESTO GLOBAL DE GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS

	Mes que termina el 31 marzo			Total acumulado en el año		
	Presupuesta dos	Reales	Variaciones	Presupuesta dos	Reales	Variaciones
Gastos Fijos:						
Sueldos de Ejecutivos	\$ 46.000	\$ 46.000	\$ -0-	\$ 138.000	\$ 138.000	\$ -0-
Sueldos de Oficinistas	71.000	71.000	-0-	213.000	213.000	-0-
Bonificaciones a empleados	4.600	4.600	-0-	13.800	13.800	-0-
Impuestos sobre sueldos	6.000	6.000	-0-	18.000	18.000	-0-
Pensiones	5.300	5.300	-0-	15.900	15.900	-0-
Viajes y hospitalidad	6.500	6.500	-0-	19.500	19.500	-0-
Remuneración y gastos de Directores	1.100	1.150	50	3.300	3.350	50
Seguros	800	850	50	2.400	2.500	100
Alquiler	2.700	2.700	-0-	8.100	8.100	-0-
Depreciación	1.300	1.300	-0-	3.900	3.900	-0-
Impuestos	1.050	1.050	-0-	3.150	3.150	-0-
Trámites legales	750	850	100	2.250	2.450	200
Auditoría	900	800	-0-	2.400	2.400	-0-
Teléfono y telégrafo	550	550	-0-	1.650	1.650	-0-
Servicios públicos	250	260	10	750	830	80
Contribuciones	700	700	-0-	2.100	2.100	-0-
Franqueo	300	300	-0-	900	900	-0-
Cuotas profesionales	100	100	-0-	300	300	-0-
Varios	500	400	(100)	1.500	1.300	(150)
	\$ 150.300	\$ 150.410	\$ 410	\$ 450.900	\$ 451.180	\$ 280
Gastos Variables:						
Sueldos de oficinistas	\$ 5.000	\$ 5.200	\$ 200	\$ 13.000	\$ 12.800	\$ (200)
Bonificaciones a empleados	180	190	10	480	470	(10)
Impuestos sobre sueldos	280	290	10	660	650	(10)
Viajes y hospitalidad	900	1.000	100	3.700	3.700	200
Teléfono y Telégrafo	670	680	10	2.300	2.450	150
Papelaría y artículos de escritorio	850	830	(20)	2.550	2.600	50
Deudores morosos	1.500	900	(600)	4.500	3.200	(1.300)
Franqueo	100	110	10	270	330	60
Contribuciones	100	100	-0-	250	250	-0-
Varios	200	250	50	350	400	50
	\$ 9.780	\$ 9.550	\$ (230)	\$ 27.850	\$ 26.850	\$ (1.010)
Total	160.080	159.980	(120)	478.760	478.030	(730)

Figura #6

13.- COORDINACION Y EJECUCION DEL PRESUPUESTO

Esto consiste en crear una estructura más adecuada para realizar el bien común de una empresa o institución, mediante el esfuerzo coordinado de un grupo de personas.

Es necesario coordinar y controlar el desarrollo del presupuesto, para lo cual se necesita una persona responsable y preparada técnicamente, que conozca la empresa. Existe un director del presupuesto el cual es también coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. Se elabora un calendario con las diferentes actividades, en éste quedan establecidas las fechas para que los departamentos tengan disponible la información requerida, así, las demás divisiones departamentales pueden desarrollar sus estimaciones.

Es conveniente también que toda la información obtenida y las estimaciones realizadas sean enviadas al Director del Presupuesto, en el quedará centralizada la programación de las actividades, así las fechas del calendario estarán referidas al momento en que éste reciba o envíe alguna información. La responsabilidad de la preparación del presupuesto queda sobre el mismo, los funcionarios de los departamentos tienen la obligación de proporcionar los informes y estudios necesarios para su elaboración.

Por tal motivo, existe la necesidad de determinar el campo de acción de cada uno, su autoridad, responsabilidad y jerarquía.

14.- CONCEPTO DE CONTROL EN EL PRESUPUESTO

"El proceso administrativo tiene como funciones básicas: Planeación, organización, dirección y control".

La función del control instruye al sistema para mantener las cosas en línea y facilita la integración de actividades. Es un medio para asegurar la actuación de un sistema dentro de los límites descritos por el plan.

El control debe estar sujeto con la planeación, ya que juntos nos proporcionan una estructura en base a la cual el control procesará el trabajo. El control puede ser muy general y puede ser usado como punto clave para el sistema administrativo. Los objetivos de la teoría del control, es hacer que todo sistema opere de acuerdo con lo presupuestado.

La palabra control tiene varios significados; por ejemplo, significa:

- 1.- Checar o verificar
- 2.- Regular

- 3.- Comparar con un estandar
- 4.- Ejercer autoridad (dirigir o mandar)
- 5.- Moderar o restringir

Dentro de esta definición, observamos tres conceptos importantes para el sistema de organización que son:

- 1.- Moderar o restringir
- 2.- Dirigir o mandar
- 3.- Checar o verificar

Checar o verificar implica algunas formas de medidas y algunas estandar que puedan servir como parte de referencia en el proceso de control.

El control es un medio importante de coordinación de diversas actividades para el cumplimiento de objetivos. La función de control regula los resultados del sistema midiendo los logros, actuales y los esperados, y está interesado tanto en los medios como en los fines y por lo tanto podrá ser definida, como aquella fase del proceso administrativo que mantiene actividad organizada con límites permisibles como medida de esperanzas, establecidas en términos de objetivos, planes, procedimientos o reglas y reglamentos.

El control se mantiene por medio de una red de información que sirve como medio de evaluación, pero es necesario que esta información este en continuo movimiento para poder establecer las bases para controlar un sistema.

Newman y Summer, en su libro "The Process of Management", aplica el concepto de control como sigue:

1. Normas que representan una actuación deseada.- Estas normas pueden ser tangibles o intangibles, vagas o específicas, pero el control creará confusión a no ser que cada una de las personas interesadas entienda y analice los resultados que se desean.
2. Una comparación de los resultados reales contra las normas.- Esta evaluación debe ser reportada a las personas con autoridad, para proceder en la forma más pertinente.
3. Acción correctiva.- Las medidas de control y los reportes no tienen mucho sentido, a menos que se tome una acción correctiva cuando se descubra que las actividades presentes no están conduciendo a los resultados deseados.

Por lo tanto, el control como función del proceso administrativo se le considera como la verificación de las operacion

nes que realicen, a fin de que se cumplan los planes y objetivos que fueron previamente determinados.

15.- ELEMENTOS DE CONTROL

Existen cuatro elementos fundamentales comunes en todos los sistemas de control, que son:

1. Una característica o condición controladora.
2. Un Método sensor para medir las características o condición.
3. Un grupo unidad o quipo de control que compara los datos medidos con el rendimiento planeado, y dirige un mecanismo correctivo en respuesta a la necesidad.
4. Un grupo mecanismo activador que es capaz de producir un cambio en el sistema operante.

Estos elementos ocurren siempre en la misma secuencia y tienen la misma relación entre sí, están involucrados en todos los organismos y sistemas de control de organización y limitan el grado de sofisticación que pudiera existir en el sistema.

- Dentro del sistema operante, la característica o condición controlada es el primer elemento de control, y consiste en mantener el nivel y el tipo de salida necesarios para lograr

los objetivos del sistema. La cantidad o la calidad de los resultados dependeran de la eficiencia en la utilización de la información, o del esfuerzo empleado para el logro de la meta.

- El analista es el que involucra la medición de las características que son representativas de las normas deseadas. Aquí es importante señalar que la información al ser comparada con la norma debe estar expresada en los mismo términos que dicha norma, con el objeto de facilitar la toma de decisiones en la administración que se va a proponer e implantar.

- El grupo de control.- Este se constituye en base a la información, proporcionando el (los) elementos (s) analista (s) siendo comparado con la información de salida con la variable controlada, y reproduciendo la información correctiva necesaria sobre las desviaciones importantes.

El grupo activante considerará en llevar a cabo la acción correctiva, tomando en cuenta que cada sistema de control tiene su tiempo establecido

16.- OBJETIVOS DEL CONTROL

Los objetivos principales del control son los siguientes:

- a) La obtención de información correcta, veraz y oportuna.
- b) El de establecer los detectores que prevengan las

desviaciones a los planes antes de que éstas ocurran.

- c) Una vez que se ha planeado debidamente, observar después de un lapso de tiempo los hechos, medirlos y compararlos con los que se habían planeado, y si es necesario, modificar la actitud futura para corregir las desviaciones de la realidad con relación a la planeación para facilitar los medios que permitan que los esfuerzos realizados sean positivos.
- d) Nos señala en su caso, los errores y debilidades en la administración, para corregir y encausar bien las actividades. (17)

Los objetivos generales de una empresa se asignan particularmente a las divisiones, a los departamentos y a las secciones. Así en esta forma se establecen metas para controles de ventas, de calidad, de producción, etc. Para alcanzar dichas metas, se fijarán cuotas de ventas, estándares de producción, presupuestos, etc.

(17) Apuntes de la Facultad de Contaduría y Administración.
Op. Cit.

17.- PROCESO DE CONTROL

Los elementos fundamentales de cualquier sistema de control se vuelven un proceso de control cuando se unen secuencialmente en un ciclo.

Mavin E. Mundel, A. Conceptual Framework for the Management Sciences, McGraw Hil Book Company, New York, 1967, nos dá a conocer un modelo general del ciclo de control. (Ver figura No. 7) (18)

En dicha figura los objetivos están establecidos, los programas planeados, los recursos localizados y el trabajo ejecutado. Como la ejecución actual es comparada con el plan, la retroalimentación es generada para ajustar las cargas de trabajo y la colocación de los recursos.

Este tipo de comparación relaciona primeramente los medios usados para cumplir con los objetivos, otra comparación es hecha entre los logros actuales y el programa originalmente planeado. Esta etapa de información es retroalimentada tanto para la fase del programa de planeación como para adelantarse a una comparación con lo planeado en los originales. Finalmente, esta comparación lleva a otra con los objetivos existentes y a su vez ajustarlos para el futuro;

(18) McGraw Hil Book Company. New York, 1967.

MODELO GENERAL DEL CICLO DE CONTROL

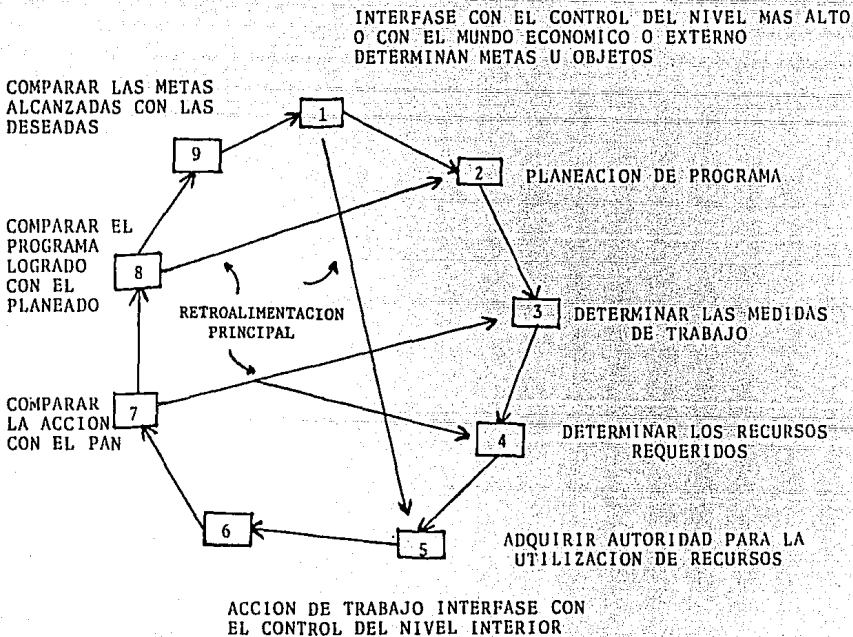


Figura #7

Este ciclo puede llevarse en cualquier nivel.

Existe también una interfase con el control del máximo nivel del proceso, donde los ejecutivos están determinados en una interfase con el control del nivel más bajo, es la etapa en donde el trabajador es instruido determinado por el sistema mismo.

18.- EL CONTROL MEDIANTE LOS PRESUPUESTOS

El avance hacia la "Participación total", parece ser algo más que una mera etapa de la administración participativa, es claro que la reunión de administradores y supervisores en el proceso del presupuesto tiene efectos motivadores. Pero lo que es tal vez más importante, la participación tiende a un mejor control.

En materia de control, la presupuestación ha pasado de un papel pasivo a uno activo, permite a las empresas acercarse al logro de los objetivos presupuestados, tratase de llevar al máximo las utilidades, de reducir al mínimo las pérdidas, mejorar la corriente de numerario, aumentar el rendimiento de la inversión, aumentar el capital accionario o proteger el capital inicial.

19.- PROCEDIMIENTO Y LOGRO DEL CONTROL EN LOS PRESUPUESTOS

El control de los gastos se lleva a cabo mediante la preparación de informes oportunos para comparar las cifras presupuestadas y las reales del último mes y las acumuladas hasta la fecha. Se toma nota de las variaciones y se procede a explicarlas, las consultas con los ejecutivos responsables tienen como objeto la discusión de las desviaciones importantes de los cálculos del presupuesto.

Se debaten los correctivos para las desviaciones, ejemplos:

Como la mayoría de los costos y gastos están basados en las ventas previstas, y si los ingresos reales están muy por encima o debajo de estas cifras, no es conveniente atenerse a los cálculos originarios de costos y gastos, En tales condiciones, la mayor parte del presupuesto tendrá que ser revisado.

- Aunque el estudio de la ejecución presupuestaria se hace casi siempre semanal o mensualmente, hay empresas que hasta lo realizan diariamente, Por otro lado, hay compañías que hacen los presupuestos y el control de ejecución trimestralmente.

El control presupuestario se realiza con la comparación continúa entre los resultados reales y las operaciones. Además

el proyecto de presupuesto debe ser supervisado y revisado cuando resulte necesario. Un control real y del proyectado de presupuesto. (Ver. Fig. No. 8).

En los negocios no tiene cabida los objetivos imposibles, un presupuesto debe ser posible de lograr, el control presupuestario se manifiesta a través de la coordinación de todas las actividades y la cooperación de todos los participantes.

20.- PREPARACION DE INFORMES Y EJECUCION PRESUPUESTARIA

La característica primordial de un buen informe es la sencillez, solo se incluye la información esencial para que el cuadro resulte claro, para ser eficaces, tienen que ser oportunos. Sería un derroche de tiempo y esfuerzo, preparar información que por tardía, no pueda utilizarse.

Los buenos informes de ejecución presupuestaria asumen la forma de cuadros comparativos, esencialmente, coteja la realidad con los cálculos originales, compara los cálculos aprobados para el mes que acabó de terminar y las cifras reales de dicho mes, los cálculos aprobados para el año hasta la fecha y la experiencia real acumulada hasta la fecha.

EJEMPLO DE INFORME DE CONTROL PRESUPUESTAL

Sucursal: Bridgepor
 Jefe: Gerente de la
 Responsable: Sucursal

Periodo en curso (en miles de \$)

Mejor (peor) que lo pre- supuestado	presupues- tado	Real	Tasa pre- supues- tada
(\$ 25.0)	\$ 150.0	\$ 125.0	-
-	-	1.05	-
-	-	132.5	-
(\$.4)	\$ 3.6	\$ 4.0	\$ 2.70
(.4)	2.6	3.0	2.00
.2	3.2	3.0	2.40
(.6)	.4	1.0	.40
(.1)	.1	.2	.10
(\$ 1.3)	\$ 9.9	\$ 11.2	\$ 7.50
\$.1	\$ 2.8	\$ 2.7	
-	.5	.5	
(.1)	.2	.3	
\$ -	\$ 3.5	\$ 3.5	
(\$ 1.3)	\$ 13.4	\$ 14.7	

Año a la fecha (en miles de \$)

Tasa pre- supues- tada	Real	Presupues- tado	Mejor (peor) que lo pre- supuestado. (\$ 250.0)
-	\$ 1250.0	\$ 1500.0	-
-	1.12	-	-
-	1400.0	-	-
<u>Gastos variables</u>			
<u>Sueldos de los vendedores (incluyendo otras presta- ciones)</u>			
\$ 2.70	\$ 40.0	\$ 37.8	(\$ 2.2)
2.00	30.0	28.0	(2.0)
2.40	30.0	33.6	3.6
.30	10.0	4.2	(5.6)
.10	2.0	1.4	(.6)
\$ 7.50	\$ 112.0	\$ 105.0	(\$ 7.0)
<u>Gastos fijos</u>			
	\$ 25.0	\$ 28.0	\$ 3.0
	5.0	5.0	-
	2.1	2.0	(.1)
	\$ 32.2	\$ 35.0	\$ 2.9
	144.1	\$ 140.0	(\$ 4.1)

-	1	1	
-	5	5	
-	1	1	

Número de personas
 Gerente
 Vendedores
 Secretarías

Tasa del Factor	Cálculo de la Presup.	Densidad de la clientela	Magnitud del pedido del cliente	Rendi- miento por pro- ducto	Populaci- ón del producto	Condiciones económicas generales	Factor Total
A la fecha	Mes	1.0	0.8	1.3	1.2	1.0	1.06
	la fecha	1.0	1.0	1.3	1.3	1.0	1.12

Reginald L. Jones
 H. George Trentin

Clave de la Planación y Control
 1976

Figura #8

Existen empresas que utilizan el principio de la excepción, en lugar de presentar un informe completo de comparación, solo advierten las desviaciones importantes del presupuesto estimado. Así pues, sino son muy cercanas las cifras calculadas y las reales no se informan a los ejecutivos principales, a la administración le preocupa sobre todo el apartamiento de los planes.

21.- CONTENIDO Y FORMA

Los buenos informes de ejecución revelan acerca de si es posible corregir las desviaciones, así deben realizarse los cálculos. Se suele dar también explicaciones acerca de las variaciones. Los comentarios analíticos dan razones que no siempre surgen del cotejo de cifras, esto se ve, en las notas al informe el cual nos muestra la figura No. 9. La continúa vigilancia de la ejecución en comparación con el proyecto, el presupuesto puede imponer revisiones a este último. Si resulta evidente que no se ha logrado el pronóstico de ventas, el presupuesto debe ajustarse a un nuevo cálculo, si hay presupuesto de gastos con amplios costos contables, estos tendrán que ser revisados también.

Debemos comprender que los presupuestos integran los objetivos de una empresa, y que éste un gran beneficio, los encargados de las distintas funciones se consagran de tal modo a sus

EJEMPLO DE INFORME DE EJECUCION PRESUPUESTARIA DE UN DEPARTAMENTO

Figura #9

	Mes de Mayo de 19__				Acumulado en el año			
	Presu- pues- tado	Real	Variación en más (o menos)		Presu- pues- tado	Real	Variación en más (o menos)	
			Importe	%			Importe	%
Unidades producidas	20.000	19.800	(200)	(1.00) %	100.000	99.500	(500)	(.50) %
Horas de mano de obra directa	2.000	1.950	(50)	(2.50)	10.000	9.850	(150)	(1.50)
Horas máquina	4.000	3.800	(200)	(5.00)	20.000	18.900	(1.100)	(5.50)
Costos controlables:								
Materiales utilizados	\$ 8.500	\$ 8.700	\$ 200	2.35 %	\$ 42.500	\$ 43.400	900	2.12 %
Mano de obra directa	3.000	3.120	120	3.00	15.000	15.375	375	3.50
Suministros utilizados	200	195	(5)	(2.50)	1.000	980	(20)	(2.00)
Energía	300	260	(40)	(13.33)	1.500	1.350	(150)	(10.00)
Mano de obra indirecta	200	210	10	5.00	1.000	1.040	40	4.00
	<u>\$ 12.200</u>	<u>\$ 12.485</u>	<u>\$ 285</u>	<u>2.34 %</u>	<u>\$ 61.000</u>	<u>\$ 62.145</u>	<u>1.145</u>	<u>1.88 %</u>
Costos unitarios:								
Costos controlables por unidad producida	\$.61	\$.63	\$.02	3.28 %	\$.61	\$.624	.014	2.30 %
Costos controlables por hora de mano de obra directa	6.10	6.40	.30	4.92	6.10	6.31	.21	3.44
Gastos controlables por hora-máquina	3.05	3.28	.23	7.54	3.05	3.29	.24	7.87
<p>Explicación de las variaciones: Unidades producidas, Mano de obra directa y Horas-máquina, en menos debido a cierres provocados por máquinas descompuestas. Cantidades de material, en más, debido a calidad defectuosa. Costos de mano de obra más elevados por aumento de 10% hora con relación al mes anterior. Costo de energía, en menos, debido a cierre.</p>								

propios objetivos, que a menudo pierden de vista los objetivos generales de una empresa. Cuando se están coordinadas todas las actividades de firma, como lo están en un sistema presupuestario, cada jefe de departamento o de división se percata del papel, que le incumbe, para el logro de los objetivos totales.

"El presupuesto en forma y contenido es una herramienta de la administración, no es sustituto". En la medida en que el presupuesto se basa en previsiones correctas, la coordinación de todos los departamentos, supervisada mediante un análisis continuo de ejecución, puede ayudar a lograr utilidades y éxito. La buena administración y buen presupuesto en forma puede ser muy provechoso si actúa de consumo. Pero un buen presupuesto poco puede hacer por si mismo, éste necesita de un control administrativo.

22.- OPINIONES Y METODOS PARA LA ELABORACION DE PRESUPUESTO

Resulta indispensable el instruir a los encargados de las diferentes áreas, secciones o departamentos sobre la importancia que tiene el presupuesto como herramienta determinante para el logro de sus objetivos. La responsabilidad del personal será el

complemento perfecto del presupuesto bien planeado, por lo tanto, es preciso definir los límites de responsabilidad y autoridad de tal forma que el personal conozca y desempeñe sus labores sin que haya duplicidad de los mismos, en este caso serán los objetivos a lograr en cada área, sección o departamento los que le den la pauta a seguir al mismo personal.

Los pronósticos de ventas constituyen el punto de partida de la presupuestación de la empresa. Como norma, las empresas siguen estas siete etapas:

1. Clasificación de los artículos o grupos.
2. Ponderación de los factores que afectan las ventas de cada grupo de artículos.
3. Selección de métodos adecuados de previsión para cada grupo.
4. Recopilación, verificación y evaluación de los datos pertinentes.
5. Formulación de hipótesis sobre factores que no pueden medirse o preverse.
6. Asignación de pronósticos o grupos, artículos y territorios específicos.

7. Revisión periódica de las operaciones y corrección de los pronósticos en caso necesario.

Las empresas clasifican los artículos en grupos, porque difícilmente las ventas de todos los múltiples productos de fabricación de una empresa acusarán la misma tendencia y menos aún aumentarán o disminuirán al igual ritmo. Por ejemplo, un cambio demográfico que afecte negativamente la venta de textos para escuelas primarias, no tendrá igual repercusión en las ventas de textos de la misma empresa para los alumnos universitarios.

La segunda etapa del pronóstico de ventas requiere evaluaciones de las ventas de cada renglón, una vez clasificados los artículos en grupos. Esta etapa entraña una atención constante de las ventas cualquiera que sea el método de pronósticos que utilice.

23.- ELECCION DE UN METODO DE PRONOSTICOS

Los diferentes grupos de artículos de una empresa puede imponer métodos diferentes; los de mayor frecuencia son:

- a) Las tendencias ventas
- b) El cómputo de vendedor
- c) La opinión de los ejecutivos
- d) El análisis de la industria

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

e) Los análisis de correlación

f) Criterios múltiples

Según el tamaño de la compañía depende el método del pronóstico que se escoge, la mayor parte de las grandes empresas utilizan la tendencia de ventas, apoyadas por el cómputo del equipo vendedor y la opinión de los ejecutivos.

Las empresas pequeñas se inclinan mucho más por los análisis de la industria apoyados por sus propias tendencias de ventas y la opinión de los ejecutivos. Los cálculos de los vendedores no suelen ser tan importantes para los pronósticos en las pequeñas empresas, debido a que los ejecutivos principales están más cerca de la gestión de ventas. En realidad, los ejecutivos en empresas pequeñas, su principal función es la de promover las ventas, como resultado de ello, son más sensibles al mercado que los ejecutivos superiores de empresas grandes.

a) El método de la tendencia de ventas.- En las tendencias de ventas de toda compañía influyen:

- La tendencia de crecimiento a largo plazo,
- Las fluctuaciones cíclicas de los negocios, y
- Las variaciones estacionales.

Estos movimientos básicos son afectados a su vez por las condiciones económicas generales, las medidas gubernamentales,

las actividades de la competencia, las huelgas y el clima. Las tendencias de ventas constituyen un método sencillo de previsión, y aunque otros métodos parecen ser más científicos, no por ello son más exactos.

Los presupuestos abarcan por lo general un período limitado; un año es el caso típico; los pronósticos para un período breve no puede mostrar si un artículo acelera su crecimiento, se estaciona o desciende el mismo.

Pero una gráfica de la tendencia de ventas a lo largo de varios años nos revela en que fase de ciclo vital se encuentra la mercancía. El crecimiento empieza gradualmente cuando se presenta un producto nuevo, se acelera durante los años intermedios, se aplana en lo alto de la "ese" y luego decae. (Ver Fig. No. 10).

Básicamente, los pronósticos de tendencias de ventas utilizan el crecimiento (o la declinación) de las ventas de los años precedentes y lo extiende al futuro.

b) El cómputo de equipo vendedor. -

El método del cómputo del equipo vendedor inicial el proceso presupuestario con el pronóstico de la gente que está más cerca de los clientes de la empresa. Además, todos los que intervienen en las ventas participan en el proceso de predicción, se interesan personalmente por el presupuesto y el logro de los

CURVA DEL CICLO VITAL DE UN ARTICULO

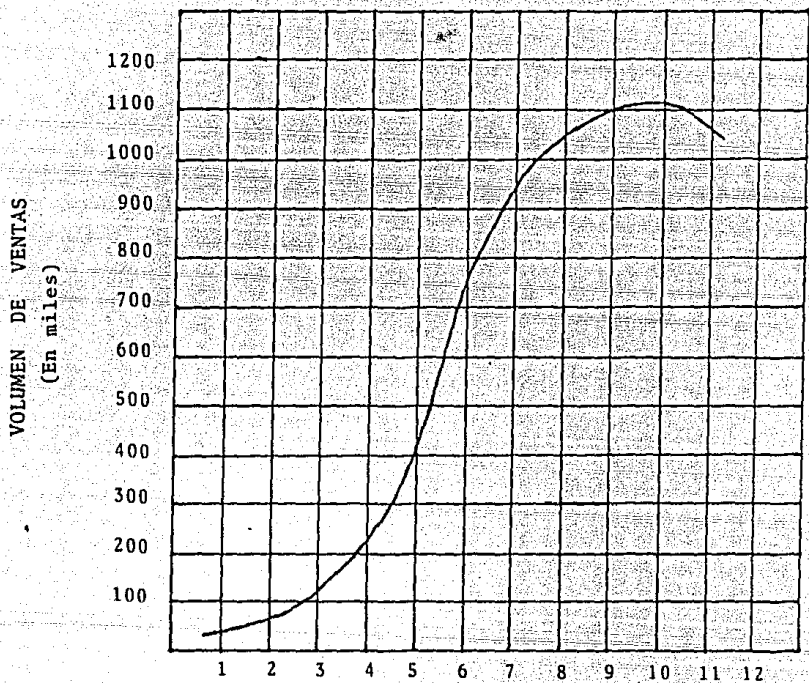


Figura #10

objetivos fijados, y se motiva a los vendedores para cumplir su parte en la realización de las ventas calculadas.

Hay compañías que eliminaron los cálculos de los vendedores siendo los gerentes de ramo y de distrito quienes lo preparan, este método ahorró tiempo, pero se pierde el compromiso de los vendedores con las cifras estimadas y su conocimiento del mercado total.

Este método, por lo general tiene buen éxito debido a los distintos, controles a que se someten las hipótesis y al tamaño de las muestras. Desde el punto de vista de la preparación del presupuesto, la clasificación de las ventas por artículo, vendedores, territorio y hasta clientes, dá a este método ventajas singulares. Como subproducto de ellos, los vendedores transmiten información que ayuda a la planificación de la producción y la promoción.

Una desventaja del método es el desconocimiento de las condiciones económicas generales por parte de los vendedores, con frecuencia, sus cálculos de venta toman factores que afectan al campo general de los negocios y otros parámetros económicos de la demanda.

Las empresas que utilizan este método piden a cada vendedor que calcule las ventas probables en su territorio para el perfe-

do del ejercicio, con este fin le suministran planillas en que consta la información sobre ventas por artículos en cada territorio. (Estos se coteja en el período presupuestado). (Vease Fig. No. 11). (19).

c) Método de la Opinión de Ejecutivos.-

Igual que el caso anterior, el método de la opinión de los ejecutivos es más utilizado por las grandes empresas que por las de tamaño mediano. Esto es debido a que en las compañías grandes, lo probable es que las decisiones sean resultado del trabajo de un grupo, o sea, que varios ejecutivos principales conjugarán sus opiniones para llegar a un censo.

El método de opinión de los ejecutivos para hacer pronósticos de ventas extraña la suma de las opiniones de varios ejecutivos principales. En general, el grupo de pronósticos de ventas esta constituido por los encargados de las distintas funciones de la compañía, por ejemplo, el comité puede estar integrado por ejecutivos de ventas, del grupo de artículos y de finanzas. Esta gente sabe que factores afectan sus funciones en la empresa y en su industria, también conoce las condiciones económicas generales, en conjunto refleja una opinión representativa de los diversos factores externos e internos que afectan el pronóstico de

ventas. Cada miembro del grupo de ejecutivos prepara un cálculo de ventas, a todos se les entrega copia de dichos cálculos. Luego mediante la discusión se llega al pronóstico.

También puede suceder que cada ejecutivo presente su cálculo al ejecutivo superior, quien lo analiza y formula un promedio, según un tercer método, se eliminan los pronósticos individuales previos a la reunión. El grupo formula el pronóstico de ventas como resultado de las opiniones debatidas en la conferencia, en un variante de este método, el departamento de ventas hace un pronóstico preliminar, el grupo de ejecutivos examina luego este pronóstico y llega a las cifras definitivas.

Cualquiera que sea el método, los ejecutivos deberán reunirse periódicamente, en el curso del ejercicio, para analizar los resultados y hacer las revisiones necesarias.

Las grandes compañías (E.U.) usan por lo general el método de opinión de ejecutivos, ya que lo utilizan como un medio para analizar pronósticos basados en otros métodos. No se basan tan solo en la opinión de los ejecutivos, éstos hacen estudios detallados de los factores que afectan los negocios antes de analizar, debatir, modificar y aprobar un pronósticos.

En una gran empresa de producción diversificada, es conveniente analizarlo ya que para hacerlo más dinámico es necesario

complementarlo con otros que siguen la administración de nivel inferior.

d) Método del análisis de la Industria.-

El método del análisis de la industria es de los más utilizados para pronósticar ventas. Este procedimiento determina la relación que existe entre las ventas totales previstas de la industria y las ventas individuales de cada empresa, como participación porcentual en el mercado, primero, se analizan las estadísticas de crecimiento de toda la industria, luego se hace el pronóstico de las ventas totales de la industria durante el ejercicio.

Naturalmente, este método depende de la exactitud de las proyecciones de las ventas totales de la industria y de la participación prevista en el mercado. Pero cuando abunda la información pública sobre estadísticas industriales y crecimiento previsto, es fácil realizar estos pronósticos.

Es más difícil proyectar la participación en el mercado, que las ventas totales en la industria, para las compañías que han establecido una tendencia evidente a lo largo de los años o que han mantenido un porcentaje constante en el mercado, la proyección resulta más fácil. Cuando ha sido desigual la participación de la compañía en el mercado, el método de análisis de la industria ya no es fidedigno, puede conducir a resultados desastrosos.

Para obtener buenos resultados con este método, la empresa debe ser suficientemente grande para poder determinar su participación en el mercado, además, debe tener la capacidad de evaluar minuciosamente su actividad industrial.

e) Método de análisis de Correlación.-

Para pronósticar ventas, se utilizan métodos estadísticos que dejan de lado opiniones personales, el método de los análisis de correlación, que mide la relación entre dos o más factores, es un método de previsión que se elabora con base a estadísticas.

Los análisis de correlación hallan relaciones entre las ventas de la empresa y determinados factores económicos externos sobre los que existe información pública.

Por ejemplo, una empresa que fabrica ciertos artículos utilizados por la industria de la construcción, como ladrillos, radiadores o bañeras, presume que existe una relación entre sus ventas y la adjudicación de contratos de construcción. Esta premisa puede ponerse a prueba cotejando las ventas anuales a lo largo de varios años con las estadísticas de esos mismos años con relación sobre la adjudicación de contratos de construcción.

Con este método se llega a la conclusión de que las ventas siguen a cierta distancia a los contratos adjudicados. Consi-

guientemente, sobre todo en un ejercicio presupuestario breve, los contratos de construcción ya adjudicados dejan prever ventas futuras. Las ventas pronosticadas pueden serlo para el próximo ejercicio presupuestario de tres meses, seis meses o un año, según el retraso que revelan las ventas de la empresa con relación a los contratos adjudicados. (Algunas empresas descubren una relación y hacen pronósticos de ventas mediante el análisis de correlación). Pero esta ventaja se pierde cuando ocurren cambios en las ventas de la empresa paralelamente con cambios en la magnitud de los contratos de construcción.

El análisis de correlación es un proceso técnico, pero para obtener resultados exactos debe realizarlo un especialista.

f) Método de los Criterios Múltiples.-

Algunas empresas usan todas las técnicas de previsión de ventas o varias combinadas para la elaboración de sus presupuestos, así pues, las empresas que cuentan con los medios necesarios preparan pronósticos por métodos estadísticos, por el método de la opinión de los ejecutivos, el cómputo del equipo vendedor y el análisis de la industria. Este método, de los criterios múltiples, hace que cada pronóstico independiente, sirva de control de los demás. Un análisis crítico del pronóstico combinado nos proporciona un pronóstico definitivo más confiable.

Ninguna empresa utiliza un solo método único para el pronóstico de ventas, por lo general, se utiliza una combinación de los diversos métodos. El método de los criterios múltiples resulta especialmente útil para los pronósticos que sean para más de un año.

Es conveniente que para lograr mejores resultados, cuando se utilicen pronósticos de ventas en un año o menos de un año para la formulación de presupuestos, conviene atenuar los métodos estadísticos mediante el método de la opinión de los ejecutivos o del cómputo del equipo vendedor. (20)

(20) Revista Modern Business. Op. Cit.

CONCLUSION

Dentro de la Administración general, los presupuestos se constituyen en una importante herramienta para el control de las operaciones, es un medio efectivo para guiar la acción futura de una empresa o entidad. Es importante ya que refleja los resultados que habrán de alcanzarse, permite controlar la eficiencia en la ejecución de lo planeado y ayuda a cojugar todas las funciones que se lleva a cabo.

Nos podemos dar cuenta que los presupuestos son la herramienta necesaria para una buena administración; ya que son medio de planificación que permite a la empresa delinear sus actividades por anticipado durante un período, de tal forma que podamos conocer sus objetivos, resultados y el tiempo de ejecución; en forma simultánea nos permitirá el control (vigilancia) del desarrollo de la empresa, ya que se hará la comparación sistémica de lo previsto y establecido para cada uno de los presupuestos funcionales, así también con los datos correspondientes registrados en la contabilidad durante el mismo período, determinando la responsabilidad de las personas que intervienen en cada una de las funciones.

Los presupuestos no son sólo parte de la planeación, ni solo son la planeación misma expresada en términos cuantitativos sino que se vuelven el elemento que entrelaza los aspectos administrativos y hace prever los problemas que puedan surgir en cualquiera de ellos. Desde esta perspectiva, a través de los presupuestos descubriremos anticipadamente que se han planeado correctamente los planes de ventas, con los inventarios, con la producción, mano de obra, capital, etc., si se ha organizado debidamente cada una de las áreas de la empresa; si se cuenta con el personal necesario para cada función, y si existen los elementos interno y externos de control para que todas las actividades marchen como se ha planeado, asimismo, establece objetivos y metas, asigna recursos materiales y humanos, para cada área o función.

El control presupuestario nos permite un control sistemático, con el cual se promueve la eficiencia y se impide el derroche, económicamente nos damos cuenta de los recursos, instalaciones y personas con las que cuenta la empresa para su mejor desarrollo.

Técnicamente, los presupuestos como herramienta administrativa, nos ayudan a determinar con el mayor grado de aproximación posible en que forma se deberán desarrollar los hechos y objetivos de la empresa. ya que estos están basados en antecedentes, tendencias y las probabilidades que existen para el éxito de los pronósticos.

ANTONIO BARCENAS DEL OLMO

BIBLIOGRAFIA

- C.P. Héctor Salas González.- Control Presupuestal de los Negocios.
- Harol Koontz y Cyril O'Donel.- Principios de Dirección de Empresas.
- W.A. Paton.- Manual del Contador.
- C.P. Y LAE. J. Antonio Fernández A.- El Proceso Administrativo.
- C.P. Carlos Pérez Colín.- Apuntes de Presupuesto.
- Trentin H. George.- Presupuesto Clave de la Planeación y Control.
- Agustín Montaña.- Interpretación Dinámica de los Estados Financieros; Nueva Técnica Presupuestal - Editorial Trillas. México 1, D.F., 1975.
- Alexander Hamilton Institute Inc.- Revista Modern Business, 605 Third Avenue, New York, N.Y. 10016, U.S.A. 1976-1977.
- Cristobal del Río González, C.P. y M.A.C.- Técnica Presupuestal. Ediciones Contables y Administrativas, S.A. México 12, D.F., 1975.
- Jorge Torija Bouchan.- Revista La Voz del Economista, Planificación y Presupuesto. México, D.F. 1976.
- McGraw Hill International Book Company.- Elementos de la Administración Moderna 1221 Avenue of the Americas, New York, N.Y. 10010 U.S.A.
- C.P. Pedro S. Pelaez.- Los Presupuestos Areas de Responsabilidad, Ediciones Contables y Administrativas, S.A. México 12, D.F., 1975.
- Reginald L. Jones y H. George Trentin.- Presupuesto Clave de la Planeación y Control, Compañía Editorial Continental, México 22, D.F. 1976.
- AUDITORIA Y CONTABILIDAD.- México 7, D.F. 1978. (Revista).
- APUNTES - FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION. Cd. Universitaria, D.F. 1976.
- Victor M. Paniagua Bravo. Sistemas de Control Presupuestario. Ediciones Contables y Administrativas, S.A. México 12, D.F. 1976.

ENCICLOPEDIA SALVAT. TOMO I.

Agustín Reyes Ponces.- Administración de Empresas, Teoría y Práctica, 1a. parte. pág. 17.

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA Esp-Cap. Madrid, España, 1939. pág. 1028

DICCIONARIO ENCICLOPEDIA. Quillot. Editorial Argentina. Aristides. Buenos Aires. 3a. Edición. 1966.

REVISTA AUDITORIA Y CONTABILIDAD.
México, D.F., 1978.