

10621
77



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**"LA EFICIENCIA DEL SISTEMA DE CONTROL
PRESUPUESTAL EN LAS ORGANIZACIONES".**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURÍA**

P R E S E N T A N :

ANA LILIA } JIMÉNEZ VILLASEÑOR

ROCIO ARIZBET NIÑO GONZÁLEZ

ASESOR: C.P. JORGE LÓPEZ MARIN.

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO. 2003.

A



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES - CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

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

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

"La Eficiencia del Sistema de Control Presupuestal en las Organizaciones".

que presenta la pasante: Ana Lilia Jiménez Villaseñor
con número de cuenta: 9507342-6 para obtener el título de :
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 23 de enero de 2003

PRESIDENTE	<u>C.P. Jorge López Marin</u>	
VOCAL	<u>M.A. Rafael Mejía Rodríguez</u>	
SECRETARIO	<u>C.P. José Francisco Astorga y Carreón</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>C.P. Marcelo Hernández García</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>M.A. Sandra Luz González López</u>	



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. DE
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E**

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

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

"La Eficiencia del Sistema de Control Presupuestal en las Organizaciones".

que presenta la pasante: Rocio Arizbet Niño González
con número de cuenta: 9858746-9 para obtener el título de :
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuatitlán Izcalli, Méx. a 23 de enero de 2003.

PRESIDENTE	<u>C.P. Jorge López Marin</u>	
VOCAL	<u>M.A. Rafael Mejía Rodríguez</u>	
SECRETARIO	<u>C.P. José Francisco Astorga y Carreón</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>C.P. Marcelo Hernández García</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>M.A. Sandra Luz González López</u>	

C

LILIA



AGRADECIMIENTOS

DIOS

Por cuidarme y guiarme en cada momento de mi vida, tu me brindaste la salud y la fuerza necesaria para que esta meta se hiciera realidad. Gracias por transmitirme paz, amor y fe para seguir adelante como hasta ahora lo he hecho.

PADRES

Angela y Felipe

No existen palabras para agradecer todo el amor y apoyo incondicional que me han brindado, me llena de orgullo dedicarles este logro siendo la mejor herencia que he recibido, lo reconozco y se los recompensare siempre. Ustedes me han inculcado ser una persona responsable, honrada, y con grandes valores morales; gracias por su confianza y su ejemplo incansable.

Mamá tu eres mi fuerza, ya que sin tu amor me hubiera caído muy pronto; éste trabajo es el resultado de muchos sacrificios y desvelos que pasamos juntas.

Que Dios los bendiga siempre.

HERMANOS

Mary y Gustavo

Por estar siempre a mi lado apoyándome y dándome palabras de aliento para seguir adelante. Mi más sincero agradecimiento a cada uno de ustedes por su amistad y su cariño, recuerden siempre que los quiero mucho.

A ti Nayhely por tu apoyo incondicional y el cariño que siempre me demostraste.

FAMILIARES

Agradezco a toda mi familia por el apoyo que me han brindado, abuelitos, tíos y primos gracias por estar conmigo.

RECONOCIMIENTOS

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Quiero expresar gratitud y cariño a la Institución que me cobijo de conocimientos y de la madurez necesaria para enfrentar mi futuro. Es un honor pertenecer a la "máxima casa de estudios" donde me dieron la oportunidad de culminar una carrera universitaria.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTILÁN

Por ser la escuela que me trazo el camino hacia una mejor preparación profesional, brindándome educación y formación para llegar a ser una persona de provecho. A través de sus instalaciones, profesores y amigos ha llegado a ser mi segunda casa.

Al Colegio de Ciencias y Humanidades Naucalpan por su enriquecedora educación, sus instalaciones y la grandeza de sus profesores.

PROFESORES

Quienes nos transmitieron sus conocimientos y experiencias, nos brindaron seguridad, nos prepararon con profesionalismo para enfrentar y resolver aquellas problemáticas que se nos presentan en el camino. Son ejemplo que debemos seguir por la dedicación y calidad personal que han brindado a esta Institución.

HONORABLE JURADO

Por su guía, interés y comprensión para este trabajo, cada uno de ustedes son importantes para cumplir este gran sueño.

M.A. Sandra Luz González López

M.A. Rafael Mejía Rodríguez

C.P. José Francisco Astorga y Carreón

C.P. Marcelo Hernández García

ASESOR

C.P. Jorge López Marín

Por quien he sentido admiración y respeto durante mi carrera universitaria, con su enseñanza, apoyo y ejemplo logramos el desarrollo y culminación de este trabajo. Gracias por confiar en mí y brindarme su amistad, es usted una magnífica persona y un gran catedrático.

DEDICATORIAS

A UNA PERSONA MUY ESPECIAL

A ti **Erik** porque siempre me brindaste amor, ternura y confianza, que me ayudo a llegar hasta aquí y lograr este sueño juntos: gracias por apoyarme y aguantarme en los momentos más difíciles. Te admiro y te respeto por lo que eres, nunca olvides que **TE AMO** y que te necesito mucho.

ROCÍO

Por ser una gran persona, siempre me demostraste honestidad y amistad. Eres una amiga especial, depositaste tu confianza en mí y fue un honor el haber colaborado y logrado esta meta contigo.

A MIS AMIGAS

Karla, Carmen y Alejandrina

Juntas nos superamos y aprendimos nuevas cosas, nunca olvidare los momentos que pasamos como grandes amigas. Gracias por sus consejos y ejemplos, siempre contarán conmigo, las quiero y aprecio mucho.

COMPAÑEROS Y AMIGOS

Por estar conmigo durante este camino y no dejar que me rindiera, a todos ustedes gracias por compartir mis triunfos y mis fracasos. Eva, Sarahí, Eli, Ana, Adrian, Jazmín, Ariadna, Danae, Memo, Gaspar, Antonio, Karina, Jaqueline.



ROCIO

AGRADECIMIENTOS



A DIOS

Gracias por:

TODAS LAS BENDICIONES QUE ME DAS
EN CADA MOMENTO DE MI VIDA, POR TÚ INMENSO
AMOR Y POR ÉL AMOR DEL QUE ME HAS RODEADO.
MIL GRACIAS POR DARMÉ LA FORTALEZA QUE NECESITO
OLVIDÁNDOTE DE MIS ERRORES Y GUIÁNDOME DÍA A
DÍA. GRACIAS POR AYUDARME A REALIZAR UNA DE LAS
ILUSIONES MÁS BONITAS DE MI VIDA Y SOBRE TODO, POR LA
OPORTUNIDAD QUE ME HAS DADO DE DISFRUTAR DE LA
SANIDAD PUES SIN TÚ LUZ MI VIDA NO SERÍA LA MISMA.



AGRADECIMIENTOS

Mamá.

Ma. del Refugio González
Porqué todo lo que soy te lo debo a ti, me diste la vida, me has cuidado y protegido, has compartido conmigo risas y llanto incondicionalmente, me has impulsado a esforzarme y a creer en mis sueños. Gracias por tú Amor y por darme una familia como la nuestra. Eres la mujer a la que más admiro y respeto por tú valentía y dedicación gracias, lo logramos Mami.. Te Amo.

Papá.

Antonio Niño Niño
Me siento orgullosa de ser hija de un hombre que ha vencido sus propias debilidades, admiro tú fortaleza y decisión, nunca dejaré de agradecer tú apoyo, confianza y comprensión éste logro es más tuyo que mio, por tú Amor sólo puedo decirte que mi corazón es tuyo, Te Amo.

A mis Hermanos.

Gracias por su apoyo incondicional, por las noches de desvelo que compartimos y por su Amor.

Cristian: Me siento muy orgullosa de ser tú hermano eres un hombre muy valioso nunca te des por vencido y más ahora por la bendición que Dios nos ha enviado, mi Sobrino(a).

Luz: Nunca dejes de ser la niña que eres y lucha siempre por tus sueños, siempre serás mi peque.

Los Amo.

A mis Abuelos.

Lucha y Francisco: Aunque nos los conocí les agradezco haberme dado la Madre que tengo Dios los tengo en su Santa Gloria.

Leonor y Genaro: Siempre han estado en mi corazón nunca olvidaré los consejos, cariños que me dieron y me siguen dando, los quiere su nieta Rosy.

RECONOCIMIENTOS

A la U.N.A.M.

Por haberme brindado la oportunidad de formar parte de ella y ser orgullosamente universitaria.

A Mi Querida F.E.S.C.

Porque fue mi Casa durante el tiempo que recibí la enseñanza, y porqué es quién me dio la formación universitaria que tanto anhelaba.

Al Jurado.

M.A. Sandra Luz González López
M.A. Rafael Mejía Rodríguez
C.P. José Fco. Astorga y Carreña
C.P. Marcelo Hernández García.

Gracias por la dedicación brindada a la revisión de éste trabajo, por brindar su tiempo a la Comunidad Universitaria y sobre todo por el esfuerzo que realizan al transmitirnos sus conocimientos.

A Mi Asesor:

C.P. Jorge López Marín
Gracias por su paciencia, por involucrarse incondicionalmente con éste proyecto, por apoyarme para llegar a éste momento tan importante en mi vida; la culminación de mis estudios de Licenciatura y sobre todo por enseñarme que la humildad es la mejor virtud que tenemos los seres humanos. Con admiración y respeto le doy las Gracias infinitamente.

A Mi Maestra en lo Laboral

MARY:
No cabe duda que Dios siempre pone en nuestro camino a personas que nos dan cosas positivas, quiero agradecerle que te haya puesto en mi camino. Todo lo que he aprendido en Possehl, es gracias a la paciencia y confianza que me has tenido. Gracias por tú apoyo y por brindarme tú amistad.

DEDICATORIAS

A **Dios** por iluminar mi camino; A Mis **Padres** y a mis **hermanos** y **sobrino (a)** por ser la principal razón de mi existir y a la Familia Niño y a la Familia González.

Beto: A ti por ser una persona tan linda, por darme la fuerza que me impulsa a seguir adelante, porque a tu lado siempre encuentro apoyo incondicional, ayuda y sobre todo gracias por el amor y la paz que le das a mi corazón.

A mis Queridos Amigos **Alejandrina, Carmen, Karla, y Jesús** por esos momentos de alegría y de tristeza que compartimos, esperando que siempre queden en nuestros corazones y que nuestra amistad nunca se rompa. A los también queridos: **Karina, Miriam, German, Guillermo, Antonio, Manuel, Javier, Jorge, Maciel, Tony, Vero** a los que agradezco su amistad.

En Especial La Dedicó a: Ana Lilia Jiménez Villaseñor.

Cuando te conocí tuve una sensación muy especial fue como si supiera que formarías parte importante en mi vida, y por lo visto no me equivoqué, gracias por compartir conmigo éste momento tan importante, gracias por tu paciencia y apoyo pero sobre todo por ser mi amiga sabes que cuentas conmigo en todo momento y espero que nuestra amistad perdure por encima de cualquier situación adversa. Eres un niña muy inteligente y estoy segura que triunfaras en todo lo que te propongas. ¡Gracias Amiga y que Dios Te Bendiga!



ÍNDICE

Planteamiento del Problema	i
Objetivos	iii
Hipótesis	iv
Introducción	1
CAPITULO 1: GENERALIDADES	
1.1 Antecedentes de la Contabilidad	8
1.2 Concepto de Contabilidad	9
1.2.1 Proceso de la Contabilidad	11
1.2.2 Clasificación	14
1.2.3 Objetivos	19
1.2.4 Importancia	24
1.2.5 Principios de Contabilidad	26
1.3 Estados Financieros	
1.3.1 Concepto	42
1.3.2 Tipos de Estados Financieros	43
1.3.3 Necesidad de la Información Financiera	46
1.3.4 Usuarios de la Información Financiera	47



ÍNDICE

1.4	Concepto de Administración	49
1.4.1	Proceso Administrativo	51
1.4.2	Administración Financiera	60

CAPITULO 2: CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

2.1	Concepto	64
2.1.1	Objetivos	68
2.1.2	Características	69
2.2	Contabilidad Financiera	71
2.2.1	Limitaciones	73
2.3	Contabilidad por Áreas Funcionales	76
2.3.1	Presupuestos por Áreas Funcionales	78
2.3.2	El Comité de Presupuestos en la Contabilidad por Áreas Funcionales	81
2.3.3	Informes de Responsabilidad	86
2.3.4	Características	90

CAPITULO 3: SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

3.1	Control Presupuestal	
3.1.1	Concepto	93
3.1.2	Importancia	94



ÍNDICE

3.1.3	Duración	95
3.1.4	Mecánica	96
3.1.5	Fases	96
3.1.6	Características y Requisitos	98
3.1.7	Principios del Sistema de Control Presupuestal	99
3.1.8	Limitaciones	100
3.2	Presupuestos	
3.2.1	Orígenes y Evolución	101
3.2.2	Concepto	105
3.2.3	Principios Presupuestales	108
3.2.4	Objetivos	112
3.2.5	Características	117
3.2.6	Requisitos	119
3.2.7	Clasificación	124
3.2.8	Ventajas	132
3.2.9	Limitaciones	133
3.2.10	Motivos del Fracaso de los Presupuestos	133
3.3	Calendario Presupuestal	136
3.3.1	Comité de Presupuestos	137
3.4	Organigrama	
3.4.1	Concepto	139
3.4.2	Tipos de Organigramas	141



ÍNDICE

3.5	Catálogo de Cuentas	
3.5.1	Concepto	144
3.5.2	Objetivo	145
3.5.3	Estructura	146
3.5.4	Clasificación	147
3.6	Variaciones	150
3.7	Punto de Equilibrio	
3.7.1	Concepto	154
3.7.2	Objetivos	156
3.7.3	Análisis de Gastos	157
3.7.4	Fórmula	158
3.7.5	Gráfica e Interpretación	159
3.7.6	Métodos	164
3.7.7	Ventajas	166
3.8	Avisos de Decisiones de Gerencia	
3.8.1	Instructivo para Avisos de Decisiones de Gerencia	167
3.8.2	Ejemplo del Informe de Decisiones de Gerencia	170
3.8.3	Coordinación del Presupuesto	171
3.8.4	Descripción de Puestos	172



ÍNDICE

CAPITULO 4: CASO PRÁCTICO

Giro de la Empresa	177
Historia	177
Misión	179
Visión	180
Organización	180
Clientes	192
Productos	194
Codificación por Áreas de Responsabilidad	196
Catálogo de Cuentas	198
Planteamiento del Problema	204
Caso Práctico	206
Conclusiones correspondientes al Caso Práctico	245
Conclusiones	247
Bibliografía	251

PAGINACION

DISCONTINUA



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad la mayoría de las empresas no identifican los beneficios que ofrece el implantar un Sistema de Control Presupuestal, siendo éste una herramienta indispensable y óptima para el control financiero y operacional de cada una de ellas que facilita la comparación de los presupuestos aprobados y los resultados reales extraídos de la Contabilidad General.

La elaboración del presupuesto es una importante fase para el éxito de la planeación, ya que cubre todas las operaciones de la empresa y es de gran ayuda en el momento de tomar decisiones.

Concluido lo anterior, podemos decir que el Control Presupuestal no ha sido estudiado y aplicado correctamente en algunas empresas; por ello se sugiere a Contadores y Administradores que lo conozcan con mayor profundidad y utilicen cada uno de sus elementos en la práctica profesional.

Nuestra tesis hace referencia a la Compañía Miproquím, S.A. de C.V., la cuál no ha establecido en forma apropiada su Sistema de Control Presupuestal, pues presenta una inadecuada asignación de responsabilidades, no tiene bien definidos sus objetivos, proyecta expectativas falsas o difíciles de alcanzar y genera información incompleta e inoportuna.



Finalmente delimitamos el planteamiento del problema, que consiste en identificar y aprovechar los beneficios que ofrece un Sistema de Control Presupuestal implementado en una empresa dedicada a la producción y distribución de minerales, productos químicos y metales.



OBJETIVO GENERAL

Establecer la eficiencia que obtienen las organizaciones al implementar el Sistema de Control Presupuestal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Establecer una correcta organización interna para la empresa Miproquím, S.A. de C.V., delimitada por áreas de responsabilidad para obtener información oportuna, exacta y ordenada.
2. Afinar la importancia de los presupuestos por áreas de responsabilidad, como elementos que informan de la eficiencia operacional en las áreas del negocio y estimulan la productividad individual en las personas que laboran en la empresa Miproquím, S.A. de C.V.
3. Aplicar el Control Presupuestal en la empresa Miproquím, S.A. de C.V. como una técnica contable que controla y reduce los costos y gastos.
4. Decretar como herramienta de control el Análisis de Variaciones para identificar las áreas-problema que existen en la empresa Miproquím, S.A. de C.V.



HIPÓTESIS

Implementar adecuadamente el Sistema de Control Presupuestal en Miproquim, S.A. de C.V., empresa dedicada a la producción y distribución de minerales, productos químicos y metales, ofrece las siguientes ventajas:

1. Permite planear las operaciones de la empresa con una visión a futuro, objetivos a lograr.
2. Fijará una organización por áreas de responsabilidad que nos conduzca a un óptimo aprovechamiento de los recursos.
3. Servirá como técnica de control y reducción de costos y gastos en cada una de las áreas de la organización.
4. Será un medio que puntualice las eficiencias o ineficiencias en la operación de la empresa, mediante el análisis, estudio y corrección de las variaciones entre lo presupuestado y las cifras reales.
5. Fungirá como base efectiva para tomar decisiones correctas, oportunas y con anticipación suficiente a los acontecimientos.



INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas requieren de profesionalismo en la planeación y administración de sus recursos, ya que son tantos los factores internos y externos que pueden afectarla económicamente en su funcionamiento que se requiere implantar un sistema que permita mantener un control sobre las operaciones de éstas y básicamente tomar las medidas pertinentes que las ayuden a salir adelante.

El mundo de los negocios ofrece grandes oportunidades a todas las empresas y para aprovecharlas requieren mantener un lugar destacado dentro del desarrollo económico de nuestro país, ésto se logra a través de diversos factores tales como contar con un sistema de información confiable, optimizar los recursos y presentar oportunamente la toma de decisiones.

El presente trabajo tiene como finalidad mostrar los puntos importantes que se deben estudiar y aplicar para implementar eficientemente un Sistema de Control Presupuestal en las organizaciones; un elemento básico para lograr lo anterior es el control, ya que es indispensable para medir los resultados actuales y pasados con los esperados, por medio de la asignación de áreas funcionales, las actividades y objetivos que se deben lograr.



Las organizaciones generan información a través de la Contabilidad, y por medio del análisis de los Estados Financieros satisfacen las necesidades de usuarios internos y externos. Es importante que la Contabilidad no se limite al simple registro, clasificación y resumen de las operaciones como lo define la Contabilidad Financiera, sino que procese información, controle las operaciones y tome decisiones, a lo cuál denominamos Contabilidad Administrativa. Esta división se ha establecido como respuesta a las modernas técnicas contables y a las inquietudes que han mostrado las empresas que están en constante desarrollo en nuestro país.

Una vez que se cuenta con un sistema de información confiable y oportuno es necesario establecer la planeación, con la elaboración de planes, programas, políticas, procedimientos y presupuestos. Éste último debe realizarse de acuerdo a las características de la entidad, regulado por las normas contables y económicas, y aplicando elasticidad y criterio para aceptar cambios en el mismo sentido.

Los presupuestos son planes que integran y coordinan las operaciones y recursos de una empresa, cumplen con una finalidad primordial, el de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia para llegar a la máxima eficiencia; deben elaborarse por cada área de responsabilidad a manera de identificar las variaciones más importantes en cada una de ellas. Por esta razón se le conoce como la base de medida de eficiencia de la Contabilidad por Áreas



Funcionales, conocida esta última como aquella técnica contable reductora de costos y gastos.

Administrar con base en los presupuestos será tan fácil o tan difícil como se haya diseñado el proceso presupuestal, es necesario convencer, involucrar y hacer participar a todo el personal de la empresa en la elaboración y aplicación del presupuesto y que sean ellos mismos quienes lo propongan, elaboren, ejecuten y controlen.

Una vez que la empresa delimitó las áreas de responsabilidad, estableció las actividades y los objetivos a cumplir, y concluyó la elaboración de los presupuestos se procede a mantener un control sobre los recursos, para verificar si se están utilizando con eficacia y efectividad, y por el contrario evitar a toda costa algún desperdicio o irresponsabilidad en su aplicación.

Este es el tema a tratar en el presente trabajo, considerando al Sistema de Control Presupuestal como el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo a través de una comparación de los resultados obtenidos con los datos presupuestados para verificar los logros o remediar las diferencias.

Siempre que se conozcan con suficiente anticipación los acontecimientos se podrá estar en posibilidad de planear y preparar su llegada, aprovechar las oportunidades o evitar las debilidades que



se tiene en el presente para que el futuro no tome por sorpresa a la organización.

Es muy importante en esta época de grandes avances tecnológicos, que se aprovechen herramientas de tan amplio alcance como lo es la computación, ya que a través de ella el control presupuestal es mucho más sencillo y rápido, pues la computadora procesa la información, a velocidades enormes, en lugar de que sea el personal el que pierda el tiempo en la calculadora sumando y restando cantidades.

Dado lo anterior consideramos importante resaltar las funciones que comprende un Sistema de Control Presupuestal dentro de la empresa, para lo cual hemos desarrollado en esta tesis tres capítulos donde se mostrará la base teórica y un caso práctico donde se comprenden los siguientes aspectos:

En el **Capítulo 1** llamado Generalidades, se inicia estudiando el concepto de Contabilidad como una rama que proporciona los antecedentes necesarios para poder implantar un Sistema de Control Presupuestal adecuado para cada organismo; esto nos da la pauta para conocer más a fondo su proceso, su clasificación, objetivos, importancia y los principios que la rigen.

Continuamos con la descripción de los Estados Financieros estableciendo su concepto, los diferentes tipos que existen, la



necesidad de la información financiera y los usuarios de la misma. Para concluir éste capítulo explicamos los conceptos generales de la Administración, que nos ayudarán a conocer y definir lo que es el proceso administrativo y la Administración Financiera.

En el **Capítulo 2** abarcaremos temas como la Contabilidad Administrativa, su concepto, objetivos y características; asimismo se hará una descripción de la Contabilidad Financiera y sus limitaciones. Y finalmente se estudiará la Contabilidad por Áreas Funcionales, delimitando subtemas como la elaboración de los presupuestos por áreas funcionales, el comité de presupuestos, los informes de responsabilidad y las características de dicha contabilidad.

Posteriormente en el **Capítulo 3** se presenta el tema de Control Presupuestal, como una herramienta que muestra la fotografía inmediata de las operaciones realizadas por la empresa y las que se debieron realizar para tomar decisiones estratégicas, oportunas y de calidad. Mencionamos su concepto, importancia, características y requisitos, duración, mecánica, fases, sus limitaciones y finalmente los principios por los que se rige.

Dentro de este Capítulo se tratarán temas como los presupuestos, delimitando desde su origen y evolución, concepto, principios presupuestales, objetivos, características, requisitos, clasificación, ventajas, limitaciones y por último los motivos por los que se puede presentar su fracaso. Asimismo hablaremos del calendario



presupuestal, la importancia de un organigrama en las empresas, el catálogo de cuentas, el análisis de variaciones, la determinación del punto de equilibrio y los avisos emitidos para las decisiones de la Gerencia.

Finalmente en el **Capítulo 4** se presenta el Caso Práctico de Miproquim, S.A. de C.V., empresa dedicada a la producción y distribución de minerales, productos químicos y metales; en él se mostrará la importancia y beneficios del Sistema de Control Presupuestal, aplicando a la práctica cada uno de los elementos descritos en los capítulos precedentes con la finalidad de mostrar la eficiencia obtenida al implantarlo adecuadamente.

Nuestro objetivo final será cumplido cuando todas las empresas de nuestro país estudien y apliquen adecuadamente el Sistema de Control Presupuestal.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Libre, y para mi sagrado, es el derecho de pensar... La educación es fundamental para la felicidad social; es el principio en el que descansan la libertad y el engrandecimiento de los pueblos.

- Benito Juárez



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

1.1 ANTECEDENTES DE LA CONTABILIDAD

Antes de que se desarrollara la Contabilidad, los negociantes del mundo antiguo advirtieron la necesidad de mantener registros de sus operaciones mercantiles, deudas e impuestos, y por ello utilizaron un sistema de registro muy rudimentario. Éstas técnicas de registro mejoraron y se desarrollaron métodos sencillos de teneduría de libros, los cuáles evolucionaron gradualmente.

La Contabilidad se inicio con la división del trabajo, la invención de la escritura y la utilización de una medida de valor. Fue hasta el siglo VI, con el desarrollo de la actividad mercantil, cuando se establecen métodos modernos y más complejos; apareciendo la Contabilidad como una técnica muy parecida a la que se utiliza actualmente, conocida como "el idioma de los negocios".

El primer estudio realizado fue la "partida doble" atribuida a Benedetto Cotrugli Rangeo; quien especifica el uso de tres libros: un mayor, un diario y un recordatorio.

Posterior a ello se conoce la obra de Fray Lucas Paciolo, quien redactó un Tratado de Contabilidad llamado "Summa" en 1492, donde habla de los libros principales para registrar la obtención y aplicación de recursos consecuentes a las operaciones realizadas por las entidades y a su vez define las reglas para su manejo.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

Edmond Le Granje, en Francia, implanta el libro mayor tabular, cuya importancia es superior, por contar con las características básicas de los registros tabulares posteriores.

La Contabilidad ha evolucionado hasta llegar a métodos contables que brindan con mayor facilidad y flexibilidad información financiera completa y detallada.

La tecnología permite implantar y reajustar sistemas completos, que proporcionen dicha información para la toma de decisiones. Ésta información es valiosa para los negocios, el gobierno, los bancos e individuos particulares, ya que les permite evaluar actuaciones pasadas y les ayuda a preparar planes para el futuro por medio de los cuáles puedan alcanzar sus objetivos y metas financieras.

1.2 CONCEPTO DE CONTABILIDAD

"La Contabilidad es una disciplina que tiene por objeto registrar las transacciones de carácter financiero, efectuadas por una entidad y, con base en dicho registro, suministrar información financiera estructurada en forma tal que sea útil a los administradores de la entidad y a otros interesados en ella." ¹

¹ C.P. Hatzocorian Hovsepian, *Varios: Fundamentos de Contabilidad*. Editorial ECAFSA. México D.F., 2000. p. 6.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

"La Contabilidad es una disciplina técnica que a partir del procesamiento de datos sobre la composición y evolución del patrimonio de un ente, los bienes de propiedad de terceros en su poder y ciertas contingencias, produce información para la toma de decisiones de administradores y terceros interesados y para la vigilancia sobre los recursos y obligaciones del ente." ²

"La Contabilidad es la técnica que siguiendo la teoría contable – principios, reglas, normas, métodos, procedimientos, etc.–, produce información clara, veraz, oportuna y relevante, a través de estados financieros, la cual es básica para la toma de decisiones." ³

"Contabilidad es la disciplina que enseña las normas y los procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por las unidades económicas constituidas por un solo individuo o bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles (bancos, industrias, comercios e instituciones de beneficencia, etc.)." ⁴

"La Contabilidad es una técnica que se utiliza para producir, sistemática y estructuralmente, información cuantitativa expresada en unidades monetarias, de las transacciones que realiza una entidad

² Fowler Newton, Enrique: Contabilidad Básica (Edición Revisada y Actualizada), Macchi Grupo Editor S.A. Buenos Aires Argentina, 1998, p.22.

³ C.P. Paz Zavala, Enrique: Introducción a la Contaduría, Fundamentos, Editorial ECAFSA, México D.F., 2000, p. 30.

⁴ Lara Flores, Elias. Primer Curso de Contabilidad, Editorial Trillas, México D.F., 1993, p. 6.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el fin de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones con relación a dicha entidad económica." §

Desde una conceptualización propia entendemos que la Contabilidad: es una técnica que utiliza el registro, cronológico y sistematizado de las operaciones en números, que realizan los organismos económicos lucrativos, para informar de una manera fehaciente, veraz y oportuna de la situación financiera, que sirve para juzgar el pasado y prever el futuro.

1.2.1 PROCESO

La Contabilidad se genera mediante un proceso que comienza cuando el Contador observa directamente y reconstruye las operaciones de una empresa para informar de ellas a la Administración.

§ C.P. Ballesteros Inda, Nicolás / C.P. Martín Granados, Ma. Antonieta, Fundamentos de Contabilidad, Editorial Mc Graw Hill, México, 1989, p. 6.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

Dichas operaciones deben registrarse, clasificarse e interpretarse; y una vez que se ha recibido la información necesaria, ésta se organiza y analiza para que se tome la mejor decisión.

PROCESO DE LA CONTABILIDAD



Capta las
operaciones
financieras



Las registra



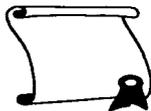
Produce
Información

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

PROCESO DE LA CONTABILIDAD



En los Estados
Financieros



Y analizados e
interpretados



Se toman
decisiones

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

1.2.2 CLASIFICACIÓN DE LA CONTABILIDAD

Debido a que la Contabilidad afecta a las personas en muchos campos diferentes, la Contabilidad Pública y la Contabilidad Privada incluyen servicios especializados.

CONTABILIDAD PÚBLICA

La auditoría- es el servicio más importante que proporciona la profesión contable al público. Una auditoría es el examen independiente que asegura la confiabilidad de los informes contables que la administración prepara y entrega a los inversionistas, acreedores y otras personas ajenas a la empresa. Al llevar a cabo la auditoría los Contadores Públicos ajenos al negocio examinan los estados financieros de la empresa. Si los Contadores Públicos estiman que los documentos son una presentación razonable de las operaciones de la empresa emiten un dictamen profesional en donde afirman que los estados financieros de la empresa están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, que representan el estándar.

La auditoría es importante puesto que los acreedores están estudiando el conceder préstamos y quieren tener la seguridad de que los hechos y cifras que les presenta el negocio son confiables. Los accionistas que han invertido en el negocio necesitan conocer que la imagen financiera que les presenta la administración esta completa;



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

asimismo las agencias gubernamentales necesitan información exacta de los negocios.

La contabilidad fiscal.- tiene dos propósitos: cumplir con las leyes fiscales y minimizar los impuestos a pagar. Debido a que las tasas del Impuesto sobre la Renta llegan a ser altas, el reducir el impuesto es un asunto importante para la administración. El trabajo fiscal que realizan los Contadores consiste en preparar las declaraciones de impuestos y planear las operaciones del negocio con el fin de minimizar los impuestos. Los Contadores Públicos asesoran a las personas sobre que tipos de inversiones deben hacer y como estructurar sus operaciones.

La consultoría administrativa.- es el término general que describe la amplia gama de asesoría que proporcionan los Contadores Públicos para ayudar a los gerentes a administrar un negocio. Cuando el Contador Público realiza una auditoría revisa profundamente las operaciones del negocio y los sistemas contables. La consultoría administrativa es el servicio que proporcionan los Contadores, el cuál esta teniendo un mayor crecimiento.

CONTABILIDAD PRIVADA

Contabilidad de costos.- analiza los costos de un negocio para ayudar a los gerentes a controlar los gastos. Tradicionalmente la contabilidad de costos ha centrado su atención en los costos de producción, pero cada vez esta más interesada en el costo de vender



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

mercancías. Los buenos registros de la contabilidad de costos sirven a los gerentes para fijar los precios a sus productos con el fin de obtener mayores utilidades; también la información de la contabilidad de costos muestra a la administración cuando un producto no es rentable y se debe dar de baja.

La elaboración de presupuestos.- es la que fija las metas de ventas y utilidades, y elabora planes detallados —llamados presupuestos— para alcanzar esas metas. Muchas compañías consideran sus actividades de presupuestos uno de los aspectos más importantes de sus sistemas de Contabilidad. Algunas de las compañías más exitosas de Estados Unidos han sido de las precursoras en el campo de elaboración de presupuestos.

El diseño de sistemas de información identifica las necesidades de información de la organización, tanto internas como externas; después crea y pone en práctica el sistema para hacer frente a esas necesidades. Los sistemas de información contable ayudan a controlar las operaciones de la organización. Las gráficas de flujos y los manuales que describen las diversas funciones del negocio y la asignación de responsabilidades a empleados específicos, son parte del diseño de sistemas.

La contabilidad financiera.- proporciona información a personas fuera de la empresa, por ejemplo los acreedores y los accionistas que no forman parte de la administración diaria de la compañía; de la



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

misma manera las agencias gubernamentales, como es el caso de la SEC, y el público en general son usuarios externos de la información contable de una empresa.

La contabilidad administrativa.- produce información confidencial para el personal interno encargado de tomar decisiones, como es el caso de los altos ejecutivos, los jefes internos, los decanos de Universidades y los administradores de Hospitales.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

CLASIFICACIÓN DE LA CONTABILIDAD

CONTABILIDAD PÚBLICA

AUDITORIA



PLANIFICACIÓN Y
OPERACIÓN DE
IMPUESTOS
CONTABILIDAD FISCAL



CONSULTORIA
ADMINISTRATIVA
(Contabilidad de costos,
elaboración de
presupuestos,
diseño de sistemas de Infor.)



CONTABILIDAD PRIVADA

CONTABILIDAD GENERAL



CONTABILIDAD DE
COSTOS



CONTABILIDAD
FINANCIERA



CONTABILIDAD
ADMINISTRATIVA



AUDITORIA INTERNA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

1.2.3 OBJETIVOS

La Contabilidad es un medio para conocer los resultados y la situación financiera de una entidad; su objetivo principal es: **controlar e informar para la toma de decisiones**, por medio de los Estados Financieros. Éste objetivo podemos analizarlo en dos puntos:

1. Control de todas las operaciones financieras realizadas por las entidades.
2. Información sobre los efectos que las operaciones practicadas han producido a las finanzas de la empresa.

Controlar

De manera genérica, el término Control, significa los métodos, sistemas, procedimientos, reglas, etc., que se implantan con la finalidad de comprobar algo.

Para que los recursos de las entidades puedan ser administrados de forma eficaz, es necesario que sus operaciones sean controladas plenamente, requiriéndose establecer antes el proceso contable y cumplir con sus fases de: sistematización, valuación y registro.

En la etapa de sistematización del proceso contable, la entidad seleccionará el sistema de registro que se adapte a sus características



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

y posibilidades; lo anterior, debe estudiarse ya que cada sistema ofrece ventajas y desventajas en cuanto a:

- Forma de presentación de los registros e información (manual, mecánica o electrónica).
- Grado de detalle de la información.
- Grado de control sobre las operaciones.
- Costos de implantación y mantenimiento.
- Personal y equipo requerido para su implantación y funcionamiento.

Elegido el sistema de contabilización a emplear, habrá que ponerlo en marcha, habiendo realizado previamente, pruebas de su funcionamiento y grado de seguridad.

Pasada la etapa de sistematización, viene el asignar a las operaciones que se realizan un valor monetario, surgiendo así la segunda etapa del proceso contable: la valuación.

El importe dado como valor a cada operación, queda asentado en documentos que constituirán el antecedente o comprobante de la misma siendo éstos:

- Facturas
- Notas de remisión
- Cheques



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

- Pagaré
- Recibos
- Letras de cambio
- Notas de devolución
- Fichas de depósito
- Vales de caja
- Pólizas de seguros
- Contratos
- Declaraciones fiscales
- Acciones
- Boletos de avión, autobús y barco
- Recibos de honorarios, etc.

Los documentos anteriores reciben el calificativo de comprobatorios, ya que dan fe de lo realizado; deben tener una serie de datos indispensables tanto para la entidad que realizó la operación, como para el Fisco que aceptará como deducibles de impuestos aquellos que justifiquen gastos relacionados con el giro del negocio (indispensables).

Al surgir la tercera fase del proceso contable que es el registro o procesamiento de las operaciones, la primera etapa lo constituye la captura, desde la cuál se tiene implantado un control: consiste en revisar que toda operación tenga su documento comprobatorio, y que éste contenga los requisitos necesarios tanto para la empresa como para el Fisco.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

Superada la etapa anterior, surge la clasificación de las operaciones, las cuáles se ordenan por tipo de transacción: ventas, compras, pagos, etc., con la finalidad de hacer más ágil el registro de todas ellas, a través de cuentas, pudiendo incluso registrarse en una sola operación varias transacciones de la misma naturaleza y condiciones.

Una vez que se clasificaron las operaciones sobreviene su registro, el cuál consiste en anotar los aumentos y disminuciones de los recursos, deudas, patrimonio, productos o gastos, que se tienen como consecuencia de ellas.

El registro de las operaciones se realiza a través de anotaciones de acuerdo con la técnica contable, se hace en forma manual, mecánica o electrónica dependiendo del equipo con que cuente la entidad que lo efectúa, quedando así controlados los efectos financieros que produjeron las entidades. En cualquier operación de la entidad se tendrán aumentos y/o disminuciones en dos o más cuentas.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

Informar

Una vez cumplidas las tres primeras fases del proceso contable, viene la etapa de *informar* sobre los efectos que a la entidad le han producido las operaciones practicadas.

A este respecto conviene precisar que cualquier operación que se practique modifica la estructura financiera de las entidades, siendo dicha modificación de dos tipos:

- Operaciones que afectan el patrimonio de la entidad.
- Operaciones que no afectan el patrimonio de la entidad.

Las operaciones que sí afectan el patrimonio de las entidades son aquellas que le producen una utilidad o pérdida, es decir lo aumentan (utilidades) o lo disminuyen (pérdidas).

Las operaciones que no modifican el patrimonio de las entidades son aquellas que sólo afectan a los recursos o deudas de la entidad.

Informar a través de los estados financieros los efectos de las operaciones practicadas, independientemente de que modifiquen o no al patrimonio de las entidades, representa para sus directivos y propietarios:



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

1. Conocer cuáles son y a cuánto ascienden sus recursos, deudas, patrimonio, productos, costos y gastos.
2. Observar y evaluar el comportamiento de la entidad.
3. Comparar los resultados obtenidos contra los objetivos previamente determinados.
4. Planear las operaciones futuras dentro del marco socioeconómico en el que se desenvuelve.

1.2.4 IMPORTANCIA

La importancia de la Contabilidad se fundamenta con la obtención de los informes que se formulan para los altos niveles administrativos, ya que estos tienen su origen en un Sistema de Contabilidad.

Hoy en día la Contabilidad es una técnica de la cuál requieren todas las entidades, ya que esta les proporciona la información y el control financiero necesario para conocer sus recursos y sus obligaciones en forma panorámica y técnica. Dicha información es útil para:

- ✓ Que los actuales y prospectivos inversionistas, acreedores y otros usuarios puedan tomar decisiones racionales de inversión y de crédito.
- ✓ Ayudar a los usuarios a determinar los montos, la oportunidad y la incertidumbre de los proyectos de entrada de efectivo a asociados con la realización de inversiones dentro de la empresa.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

✓ Informar acerca de los recursos económicos de una empresa, los derechos sobre éstos y los efectos de las transacciones y acontecimientos que cambien esos recursos.

Cada empresa asigna un Contador, quien se encarga de desarrollar y proveer los datos para medir el rendimiento de la empresa, evalúa su posición financiera, paga los impuestos y elabora los estados financieros, con finalidad de obtener la información necesaria, analizarla y tomar las mejores decisiones.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

1.2.5 PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD

Según el IMCP "son conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros." *

Representan las bases obligatorias para los Contadores Públicos, ya que afectan los procedimientos de registro y las técnicas de información financiera. Su origen obedece a que en el desarrollo de la Contabilidad, la forma del registro de las operaciones y la información de las mismas difería entre los Contadores, lo que ocasionaba tener criterios diferentes y complicar la comparación de la información.

Principios relativos a la entidad y sus efectos financieros

Entidad.

La Entidad es una unidad identificable que realiza actividades económicas, está constituida por combinaciones de recursos humanos, recursos naturales, materiales y de capital, que son coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución y logro de los fines para los cuales fue creada.

* Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.: Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. (Versión estudiantil). México D.F., 2002, p.7.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

La personalidad de una entidad es independiente de la de sus propietarios, y en sus estados financieros sólo se incluirán bienes, derechos, valores y obligaciones de la misma.

Las entidades que realizan actividades económicas (para efectos del boletín A-2) se clasifican en entidades con personalidad jurídica propia y entidades que no tienen personalidad jurídica.

La entidad con personalidad jurídica propia es aquella que es sujeta de derechos y obligaciones, de acuerdo con lo establecido en las leyes; este tipo de entidades pueden ser físicas y colectivas (morales), y ambas tienen personalidad y patrimonios propios.

Las entidades colectivas (morales) tienen personalidad y patrimonios propios distintos de los que ostentan las personas que las constituyen y administran, por tal razón deben presentar en conformidad con nuestras leyes la información financiera en la que sólo se deben incluir los derechos, obligaciones y resultados de operación de la entidad. Éste tipo de entidades no tienen personalidad jurídica propia y pueden ser las entidades consolidadas y el fideicomiso.

Las personas colectivas (morales) son clasificadas por el artículo 25 del Código Civil, como aquellas personas colectivas o morales que se registrarán por las leyes correspondientes, por su escritura constitutiva y por sus estatutos. El fideicomiso es un negocio jurídico por medio del cual el fideicomitente constituye un patrimonio autónomo, cuya



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

titularidad se atribuye al fiduciario para la realización de un fin determinado que en la mayoría de los casos viene a afectar la esfera jurídica del fideicomisario.

Una vez identificada la entidad como tal debe considerarse como sujeto de los principios de contabilidad, siendo esto en el momento en que por obligación o por necesidad tenga que hacer uso de la técnica contable.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

"ENTIDADES" 7

SECTOR	DIVISIÓN	FINES
<p>Públicas</p> 	<p>Nación Estados Municipios Organismos *Descentralizados *Desconcentrados Empresas de Participación Estatal al 100%</p>	<p>Lucrativas y No Lucrativas</p>
<p>Mixtas</p> 	<p>Empresas de Participación Estatal a menos del 100%</p>	<p>Lucrativas y No Lucrativas</p>
<p>Privadas</p> 	<p>Personas Físicas Personas Colectivas o Morales</p>	<p>Lucrativas y No Lucrativas</p>

⁷ Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.: Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. (Versión estudiantil). México D.F., 2002, p.18.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

Realización.

Las operaciones de una empresa tienen tres momentos para ser registradas:

- a) Cuando se hayan realizado.
- b) Cuando se presenten transformaciones internas que modifiquen la estructura de sus recursos o sus fuentes.
- c) Cuando ocurran eventos económicos externos a la entidad o derivado de sus operaciones, y que sus efectos sean cuantificados en unidades monetarias.

Este principio da la pauta para que la entidad identifique en que momento se va a considerar efectuada una operación, y/o cuando ciertos eventos económicos la afectan con el fin de llevar a cabo su cuantificación y registro.



Las bases para considerar que una transacción o evento económico ha sido realizado, son:

- ✓ Cuando ha efectuado transacciones con otros entes económicos.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

- ✓ Cuando han tenido lugar transformaciones internas que modifican la estructura de recursos o de sus fuentes, o
- ✓ Cuando han ocurrido eventos económicos externos a la entidad o derivados de las operaciones de ésta cuyo efecto puede cuantificarse en términos monetarios.

Ejemplos de estos conceptos son:

- ✓ Cuando se han entregado o recibido mercancías a un cliente o de un proveedor, respectivamente.
- ✓ Cuando se adquieren activos a través de un contrato de arrendamiento.
- ✓ Las transformaciones de materias primas en producto terminado.
- ✓ La conversión de pasivos a capital social.
- ✓ Los efectos de pasivos a capital social.
- ✓ Los efectos de una huelga general.
- ✓ Los cambios en el poder adquisitivo de la moneda.

Período Contable.

La información financiera se debe elaborar en períodos regulares y convencionales ya sean mensuales o anuales, con el propósito de conocer la situación financiera y los resultados de operación de las entidades.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

El principio de Periodo Contable tiene su origen en la necesidad de conocer los resultados de operación de la entidad que tienen una existencia continua, lo que obliga a dividir su vida en periodos convencionales de tiempo.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

La aplicación de éste principio implica las siguientes situaciones:

- Que se delimite la información financiera en cuanto a su fecha o periodo, datos que deben destacarse en la misma.
- Mostrar separadamente en el balance general las cuentas por cobrar y por pagar a corto y largo plazo.
- La separación en el estado de resultados de partidas extraordinarias, así como los ajustes a los resultados de periodos contables anteriores.
- La aplicación de un adecuado corte de operaciones en relación a ingresos, egresos, producción, pasivos, etc., tanto al inicio como al final del periodo contable, a fin de que se muestren correcta y completamente las transacciones realizadas.
- Que se consideren como activo o pasivo los pagos anticipados y los anticipos recibidos por servicios a proporcionar, teniendo en cuenta que se van a aplicar sus beneficios en más de un periodo, y

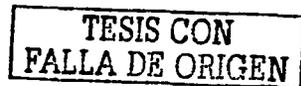


GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

- que en el estado de resultados se incluyan estrictamente los ingresos, costos y gastos que se han devengado.
- ◆ Que al realizarse un ingreso se reconozcan paralelamente los costos y gastos que le sean inherentes, independientemente de cuando se liquiden.
 - ◆ Que se establezcan estimaciones y provisiones que aún cuando se desconozca su monto exacto y se calculen aproximadamente, se refieran a cierto costo y gastos devengados.
 - ◆ Que se ajusten en periodos contables subsecuentes las diferencias entre las cifras definitivas y las contabilizadas previamente.

Principios que cuantifican las operaciones de las entidades y su presentación

Valor Histórico Original.



Este principio establece que las transacciones y eventos económicos que la Contabilidad cuantifica se registran según las cantidades de efectivo que se afectan, o su equivalente, o la estimación razonable que de ellos se haga al momento en que se consideren realizados contablemente.

Asimismo, éste principio indica que estas cifras deberán ser modificadas en el caso de que ocurran eventos posteriores que les



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

hagan perder su significado, aplicando métodos de ajuste en forma sistemática que preserven la imparcialidad y objetividad de la información contable.

Negocio en Marcha.

Toda entidad se considera en existencia permanente, mientras no muestre evidencia de lo contrario; y la información que genere deberá corresponder a las operaciones practicadas en su vida normal y no en períodos que indiquen su futura desaparición.

Un negocio continuará existiendo mientras que no se presenten situaciones que la lleven a su disolución, tales como:

- ❖ Problemas económicos
- ❖ Por decisión de sus accionistas
- ❖ Huelgas prolongadas
- ❖ La falta de su principal materia prima o agotamiento de recursos naturales
- ❖ Dependencia de un solo cliente, etc.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

Los efectos de estas situaciones deberán reflejarse en las cifras de los estados financieros, para que representen valores estimados de liquidación e informarse claramente en notas a los mismos.

Dualidad Económica.

La dualidad económica se constituye de dos elementos que son:

- ✓ Los recursos de los que dispone la entidad para la realización de sus fines y,
- ✓ Las fuentes de dichos recursos, que a su vez son la especificación de los derechos que sobre los mismos existen, considerados en su conjunto.

Así tenemos que desde su origen, la entidad realiza transacciones que modifican la estructura de sus recursos y que causan dos o más efectos en ella, con la particularidad de que sus valores quedan compensados.

Cada operación que realiza la entidad produce en ella una acción y una reacción en la misma intensidad, pero en sentido inverso. Esto es lo que comúnmente llamamos la Teoría de la Partida Doble, la cuál es la base para el registro de las operaciones partiendo de la siguiente ecuación:

$$\text{ACTIVO} = \text{P. VO} + \text{CAPITAL}$$

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

Considerando que la partida doble parte de una igualdad, se han establecido las siguientes reglas:

1.- Todo aumento de activo puede quedar compensado con:

- Disminución del activo
- Aumento del pasivo
- Aumento del capital

2.- Toda disminución del pasivo puede quedar compensada con:

- Disminución del activo
- Aumento del pasivo
- Aumento del capital

3.- Toda disminución del capital puede quedar compensada con:

- Disminución del activo
- Aumento del pasivo
- Aumento del capital

Principio relativo a la información de las entidades

Revelación Suficiente.

Los estados financieros de una entidad presentan información contable, clara y comprensible para poder evaluar sus resultados de operación y su situación financiera.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

Los propósitos de la Contabilidad Financiera son los de lograr un fin informativo, para cubrir la necesidad que tienen los diferentes participantes de la actividad financiera (como son accionistas, instituciones de crédito, deudores, acreedores, empleados, etc.) para conocer diferentes aspectos de una entidad económica como son:

- ✓ Observar y evaluar el comportamiento de la entidad.
- ✓ Comparar sus resultados con otros períodos y con otras entidades.
- ✓ Evaluar sus resultados en comparación con los objetivos planteados.
- ✓ Planear sus operaciones.
- ✓ Estimar su futuro dentro de su marco socioeconómico.

Esto determina que la información contable sea de uso general, y por lo tanto deba de cubrir el requisito de utilidad para los diferentes interesados con las entidades.

Para cumplir con este objetivo, la información financiera se debe apegar al principio de revelación suficiente que con lleva a que ésta deba contener las características de suficiencia y calidad, es decir, todo aquello que debe ser incluido y que se requiere para evaluar el comportamiento de la entidad y otros aspectos, cuidando que la cantidad de la información no vaya en detrimento de su calidad y pueda dar lugar a que los aspectos importantes (relevantes) pasen inadvertidos por el usuario.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

La aplicación de éste principio se observa de manera fehaciente a lo largo de la preparación de los estados financieros, desde el momento en que éstos deben contener el nombre de la entidad, la fecha o periodo que abarcan, la moneda en la que están preparados, etc.; así como la información fuera del cuerpo de los estados financieros que se plasma a través de notas adjuntas, en las que se revela la actividad de la entidad, sus políticas contables, información de rubros, situaciones especiales, etc.



Principios que abarcan requisitos generales del sistema

Importancia Relativa.

La información de los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes de la entidad que sean cuantificables en dinero, se refiere básicamente al efecto que tienen las partidas en la información financiera y en éste sentido toda partida cuyo monto o naturaleza tenga significación debe ser procesada y presentada.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

pues de no hacerse distorsionaría los objetivos que pretende la información financiera.

La importancia relativa tiene una extensa gama de posibilidades de interpretación, según sea la naturaleza del caso o las circunstancias particulares en las que se toma cada decisión. Por lo anterior, no es posible definir los parámetros de su aplicación.

A continuación se mencionan las orientaciones que marca la Comisión de Principios de Contabilidad que norman la aplicación de los principios de importancia relativa:

En atención al monto de la partida:

Las bases adecuadas para llevar a cabo las evaluaciones de una partida en función a su monto son:

- ✓ La proporción que guarde la partida en los estados financieros en conjunto o bien en el total del rubro del que forma parte o debería formar parte.
- ✓ La proporción que guarda una partida con otras partidas relacionadas.
- ✓ La proporción que guarda la partida con el monto correspondiente a años anteriores y la cantidad que se estima representará en años futuros.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

- ✓ El efecto acumulado en los estados financieros de aquellas partidas que individualmente no representan una proporción sustancial.
- ✓ Existen partidas que de acuerdo con las reglas de revelación suficiente deben presentarse separadamente o en forma compensada, que debe hacerse considerando la importancia que tenga cada partida en forma separada o compensada, según sea el caso para evitar errores de apreciación.
- ✓ Existen parámetros que en la práctica corriente de los negocios se usan frecuentemente para determinar la importancia de una partida, siempre y cuando se tomen las bases adecuadas de comparación.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

En atención a la naturaleza de la partida:

Además de su monto, la naturaleza de una partida representa un elemento adicional para determinar su grado de importancia relativa, por lo cuál hay que tomar en cuenta la siguiente consideración es:



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

- Si se trata de una situación de carácter extraordinario.
- Si influye sensiblemente en la determinación de los resultados del ejercicio.
- Si está sujeto a un hecho futuro o condición.
- Si no afecta cuantitativamente por el momento, pero en el futuro pudiera.

Comparabilidad.

La comparabilidad se considera como uno de los requisitos de la información financiera, el cuál conjuntamente ha motivado que la Contabilidad constituya un elemento esencial en el campo de los negocios en la información proporcionada.

Se refiere al tratamiento y la revelación que debe darse a las causas y situaciones que afectan la comparabilidad de las cifras contenidas en los estados financieros, con el fin de poder realizar estudios entre estados de fechas y periodos distintos.





GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

1.3 ESTADOS FINANCIEROS

1.3.1 CONCEPTO

"Los estados financieros se pueden definir como resúmenes esquemáticos que incluyen cifras, rubros y clasificaciones; habiendo de reflejar hechos contabilizados, convencionalismos contables y criterios de las personas que los elaboran." ⁸

"Los estados financieros son documentos que describen un determinado tipo de información financiera, resumida en forma significativa." ⁹

"Entiéndase por estado financiero, el documento suscrito por una entidad económica y en el cuál se consignan datos valuados en unidades monetarias, referentes a la obtención y aplicación de recursos materiales" ¹⁰

Si estudiamos estos conceptos podemos inferir que los estados financieros nos muestran la forma a través de la cuál las entidades económicas han conjugado los recursos disponibles para la

⁸ García Mendoza, Alberto: Análisis e Interpretación de la Información Financiera. Editorial Continental S.A. de C.V., México D.F., 1984, p.15.

⁹ C.P. Hatzacorian Hovsepian, Vartkes: Fundamentos de Contabilidad, Editorial ECAFA. México D.F., 2000, p. 15.

¹⁰ López A., Elizondo: Proceso Contable 1, Contabilidad Fundamental, Editorial ECAFA. México D.F., 1993, p.100.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

consecución de sus objetivos; asimismo demuestran a través de los valores monetarios que consignan, la eficiencia de la dirección de la entidad económica, así como en la administración de los recursos materiales que le fueron encomendados.

No es por demás mencionar que la información presentada en los estados financieros se encuentra influida por los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, sus reglas de aplicación y el criterio prudencial regido por el profesional que la preparó.

1.3.2 TIPOS DE ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros se clasifican en Principales o Básicos y en Secundarios o Accesorios.

Estados Financieros Principales o Básicos

Son aquellos que proporcionan la información fundamental sobre la situación financiera y los resultados de una entidad económica, para conocer en una perspectiva amplia los aspectos financieros relevantes de la entidad, y por lo mismo resultan de interés para los usuarios de la información financiera y son los siguientes:

- Estado de situación Financiera (Balance General)
- Estado de Resultados (De Pérdidas y Ganancias)



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

- Estado de Cambios en la Situación Financiera (De origen o aplicación de recursos)
- Estado de Variaciones en el Capital Contable.

Estado de Situación Financiera o Balance General

Es un documento que se elabora a una fecha determinada para informar sobre los recursos, obligaciones y patrimonio de una entidad, es decir es estático.

Estado de Resultados o Estado de Pérdidas y Ganancias

Es un documento que se encarga de informar sobre el resultado que ha obtenido una entidad en un período determinado de operaciones, por lo que se considera dinámico; dicho resultado se determina de la comparación de los productos y gastos registrados por la empresa.

Estado de Cambios en la Situación Financiera

Documento que muestra en pesos de poder adquisitivo de la fecha del balance, los recursos generados o utilizados en la operatividad de la empresa, así como los cambios ocurridos en su estructura financiera y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales en un período determinado. Es considerado como un estado dinámico.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

Estado de Variaciones en el Capital Contable

Es un documento que muestra las modificaciones, que ha tenido la inversión de los propietarios de una entidad en un periodo determinado, dinámico.

Estados Financieros Secundarios o Accesorios.

Son los que derivados de los Estados Financieros Básicos proporcionan información analítica o de detalle sobre éstos, contienen información resumida de un segmento financiero de la entidad; su uso preponderante es de carácter interno, es decir para los directivos y funcionarios de la entidad, dentro de éstos estados encontramos a los siguientes:

- Estado de Costo de Producción y Venta.
- Capital de Trabajo. AC – PC.
- Relaciones Analíticas. (Complementan a los Estados Financieros, salen de los auxiliares).
- El Estado de Flujo de Efectivo.

También existen Estados Financieros Especiales que aunque no se consideraran como una clasificación es importante mencionarlos, ya que éstos se elaboran en situaciones especiales de acuerdo a la naturaleza de las circunstancias que se presenten dentro de la organización.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

Dentro de los Estados Especiales encontramos a los siguientes:

- Estados Financieros Consolidados: cuando dos empresas consolidan su capital.
- Liquidación: se elaboran solo una vez en la vida de la compañía.
- Fusión: éstos estados se elaboran cuando dos empresas se unen para formar una sola.
- Pro forma: son los que se presentan con el presupuesto.

1.3.3 NECESIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

La Historia de la Contabilidad corre pareja con la Historia del Comercio, el desarrollo de los negocios y el surgimiento de nuevas prácticas en el mundo mercantil, requiere que la Contabilidad se adapte a las necesidades actuales, por lo que los métodos y teorías contables han evolucionado a un ritmo impresionante.

Sin embargo la Contabilidad no sirve exclusivamente a los negocios sino también a las asociaciones benéficas, culturales, deportivas, educativas, al ámbito gubernamental y a toda clase de entidades con fines no lucrativos, ya que requieren también de información financiera suministrada por la Contabilidad.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

La necesidad de la información financiera surge precisamente del requerimiento de las diferentes entidades para emplear en la mejor forma los recursos destinados a los fines que persiguen.

1.3.4 USUARIOS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

Entiéndase por Usuarios de la Información Financiera, aquellas personas físicas o morales interesadas en la marcha financiera de las entidades económicas.

Los Usuarios se clasifican en internos y externos, según participen o no directamente en el desarrollo de la entidad.

Usuarios Internos

- × Propietarios. Los dueños, socios o accionistas requieren conocer la redituabilidad de su inversión.

- × Funcionarios. Los directivos necesitan elementos de juicio para tomar decisiones acertadas que encaminen a la entidad hacia el logro de sus objetivos.

- × Trabajadores. Los empleados y obreros demandan información financiera que les permita verificar el correcto reparto de utilidades.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

Usuarios Externos.

- × **Acreedores.** Los proveedores, instituciones bancarias y en general todos los acreedores de la entidad económica requieren de datos para el otorgamiento, ampliación o suspensión de créditos.

- × **El Estado.** Las autoridades hacendarias necesitan información financiera para verificar el pago de impuestos; también al estado le interesan datos para la formulación de cuadros estadísticos.

- × **Inversionistas.** Los inversionistas potenciales consideran la conveniencia de invertir con base en la información que les proporcionan los estados financieros.



1.4 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Dentro de los diferentes libros de Administración encontramos que la palabra administración se forma del prefijo **ad** hacia, y de **ministratio**; nos dicen que esta última palabra viene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad y del sufijo ter que sirve como término de comparación.

La etimología nos da la idea, de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; asimismo se interpreta como aquel servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

CONCEPTOS

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

J.D.Mooney: es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana; y contrapone ésta definición con la que da sobre la organización como: la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

Peterson and Flowman: una técnica por medio de la cuál se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano en particular.

Koontz and O'Donell: consideran la Administración como: la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

George R. Terry: consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

F.Tannenbaum: el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro de los objetivos de la empresa.

Henry Fayol: dice que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar." "

José Antonio Fernández Arena: es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

¹¹ Reyes Ponce, Agustín: Administración de Empresas Teoría y Práctica. Noriega Editores Editorial LIMUSA, México D.F., 1994, p. 16 y 17.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

Isaac Guzmán Valdía: es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados." ¹²

Después de conocer los conceptos anteriores deducimos que todos ellos a pesar de estructurar de manera distinta sus conceptos, coinciden en que la Administración es hacer a través de otros para satisfacer así el objetivo que se pretende lograr.

1.4.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Por lo que podemos definir al proceso administrativo como "El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuáles se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral." ¹³

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar

¹² García Martínez, Münch Galindo: Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, México D.F., 1992, p.23.

¹³ García Martínez, Münch Galindo: Fundamentos de Administración, Editorial Trillas, México D.F., 1992, p.29



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

Indisolublemente unidos con los demás, y que además se dan de suyo simultáneamente.

Elementos de la MECÁNICA ADMINISTRATIVA

PREVISIÓN. Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende, por lo mismo tres etapas:

1. **Objetivos:** a esta etapa corresponde fijar los fines.
2. **Investigaciones:** se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
3. **Cursos Alternativos:** trata de la adaptación genérica de los medios encontrados a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

PLANEACIÓN. Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir fijando los principios que permitan presidir y orientar la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc. necesarias para su realización.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. Políticas: principios para orientar la acción.
2. Procedimientos: secuencia de operaciones o métodos.
3. Programas: fijación de tiempos requeridos.

Comprende también presupuestos, que son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de pronósticos.

ORGANIZACIÓN. Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

1. Jerarquías: fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
2. Funciones: la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas que son necesarias para lograr el fin general.
3. Obligaciones: las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

Elementos de la DINÁMICA ADMINISTRATIVA

INTEGRACIÓN. Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente se considera más importante las personas, y sobre todo aquellos elementos administrativos o de mando único que contemplan Koontz y O'Donnell bajo el título Staffing.

De acuerdo con la definición la integración de las personas abarca:

1. Selección: técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. Introducción: se refiere a la forma de lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente posible al organismo social.
3. Desarrollo: todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar; esto es lo que estudia esta etapa, además analizar la integración administrativa de cosas.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

DIRECCIÓN. Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende por lo tanto, las siguientes etapas:

- **Mando o Autoridad:** es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo su elemento principal que es la Dirección; se encarga de estudiar como delegarla y como ejercerla.
- **Comunicación:** es como el sistema nervioso de un organismo social, el cuál lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste hacia cada órgano y célula, las ordenes de acción necesarias debidamente coordinadas.
- **Supervisión:** La función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

CONTROL. Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende por lo mismo tres etapas:

- ✓ **Establecimiento de normas:** porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

- ✓ *Operación de los controles:* esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas de cada uno de ellos.
- ✓ *Interpretación de resultados:* esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de plantación.

Aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos, sobre todo entre los que se tocan, parece ser mas clara entre:

"Previsión y Planeación: están más ligadas con lo que ha de hacerse.

Organización e Integración: se refieren más al como va a hacerse.

Dirección y Control: se dirigen para ver que se haga y como se hizo."

14

¹⁴ Reyes Ponce, Agustín: Administración de Empresas Teoría y Práctica, Noriega Editores Editorial LIMUSA, México D.F., 1994, p. 61-64.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

ESQUEMA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

MÉCANICA

Administrar

PLANEACIÓN

Qué hacer
Cuándo hacerlo
Cómo hacerlo
Dónde hacerlo

a) *Al decir*

ORGANIZACIÓN

Quién debe hacerlo

b) *Al poner en práctica las decisiones.*

DINÁMICA

INTEGRACIÓN

Tener con quién hacerlo
Tener con qué hacerlo

DIRECCIÓN

Lograr que se haga

c) *Hacer que las acciones se apeguen lo más posible a los propósitos.*

CONTROL

Cerciorarse de que se haga
Como se planeó



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

El papel del Contador en el Proceso Administrativo

Los Contadores Administrativos y los informes contables proporcionan a los Administradores información diseñada específicamente para satisfacer las necesidades de la situación especial que se considera.

El Contador se ocupa primordialmente de obtener, organizar y presentar la información a los Administradores, indicando los cursos de acción opcionales; dicha información debe ser exacta y completa en la cuál se puedan basar sus decisiones. Los Contadores actúan como consejeros al proporcionar cualquier clase de información que requiera la administración.

Los Contadores asumen la responsabilidad directa de registrar, clasificar, resumir e interpretar la información relativa a las actividades básicas; aclaran cualesquier mal entendido ayudando a los Administradores a interpretar los informes y los asesoran tocante a las consecuencias de las decisiones opcionales.

Los Contadores proporcionan asesoría y ayuda en las operaciones de planeación determinando los costos reales, estableciendo controles y tomando decisiones especiales; para cumplir sus funciones se deben informar de las actividades que se desarrollan en todos los ámbitos de la organización. De esta manera todas las actividades de una entidad económica están potencialmente sometidas al escrutinio de los Contadores Administrativos.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

Los Contadores por lo general asumen la responsabilidad de establecer sistemas y procedimientos, de contabilizar los costos y los impuestos, de manejar la auditoría interna y la contabilidad general, y de formular informes y estudios especiales.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

1.4.2 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

La administración financiera se refiere a las tareas del administrador financiero dentro de una organización de negocios, quién representa la clave en la operación de la empresa y se ocupa de dirigir los aspectos financieros de diversos tipos de negocios: financieros y no financieros, privados y públicos, grandes y pequeños, lucrativos y no lucrativos.

La función principal del administrador financiero consiste en realizar actividades como la presupuestación, pronóstico financiero, administración del efectivo, administración crediticia, análisis de inversiones y obtención de fondos. Debe conocer el marco de referencia económico imperante del país y ser capaz de utilizar las teorías económicas como guía para una eficiente operación empresarial.

Es importante que mire más allá de los estados financieros para comprender mejor los problemas actuales y concentrarse en lograr las metas financieras de la empresa.

Recientemente las cambiantes condiciones económicas y la regulación fiscal han incrementado la importancia y complejidad de las tareas del administrador financiero. El resultado es que muchos de los grandes ejecutivos de la industria y del gobierno provienen del área financiera.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

La Administración Financiera considera dentro de sus objetivos principales los siguientes:

- ❖ Evitar despilfarros, estableciendo un control en las operaciones que se han de realizar.
- ❖ Reducir los imprevistos, por lo que hay que prever cuando llegarán a la empresa y tener una solución para combatirlos.
- ❖ Mantener un control de la inversión, teniendo siempre liquidez.
- ❖ Aprovechar los descuentos, ya que a través de éstos se pueden obtener grandes beneficios.

Es importante no olvidar que dentro de las empresas las finanzas son parte esencial de su estructura, pues a los empresarios les interesa conocer los resultados de sus inversiones; para lograrlo se necesita contar con unas finanzas sanas en donde la administración financiera aplique todas las herramientas necesarias y los administradores financieros tengan los conocimientos que el área les exija.



GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD

ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA	ACTIVIDAD CONTABLE
<ul style="list-style-type: none">● Planeación, pronósticos de coordinación y motivación. ● Determinación de la categoría de las operaciones y de la posición actual. ● Control (obtener la aceptación del plan). <p>Tomar decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none">● Formular un presupuesto, establecer estándares y anticipar las consecuencias de las decisiones tomadas. ● Recopilar información sobre costos y utilidades, y elaborar los sistemas de información. ● Comparar la actividad real con los planes y presupuestos, interpretar el significado de las desviaciones y determinar el origen de los problemas. ● Recopilar y transmitir la información pertinente, aplicarla a un modelo dado y advertir a la admón. acerca de los resultados potenciales de la acción elegida.

CAPÍTULO 2

CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Lo que importa, sobre todo mientras se es joven, no es cultivar la memoria, sino despertar el espíritu crítico y el análisis; pues sólo así se puede llegar a comprender el significado real de un hecho en vez de racionalizarlo.

- Kyrilmanetti



CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

"La Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su boletín A-1, destaca que el objetivo de la Contabilidad es facilitar la toma de decisiones para sus diferentes usuarios (accionistas, acreedores, inversionistas, clientes, empleados y público en general) presentándoles la información contable general de la empresa por medio de los estados financieros: balance general, el estado de resultados y el estado de cambios en la situación financiera." ¹⁵

La Contabilidad permite a los participantes en la vida económica basar sus decisiones en información fehaciente y veraz. Del avance tenido por está en las últimas décadas, se originó una separación de funciones en operacional y decisional, dividiéndose en:



CONTABILIDAD FINANCIERA



CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

¹⁵ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. México, 2001, p. 5.



CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

Esta división es la respuesta a las diversas necesidades empresariales de información, y de modernas técnicas contables orientadas hacia la obtención de utilidades. Ambas son importantes en el desarrollo de las organizaciones, así como en el cumplimiento de sus objetivos; de ello la razón de describir las características de cada una:

2.1 CONCEPTO

Recibe otros nombres como Contabilidad Dinámica, Decisional o de Alternativas.

"Se considera como todo un conjunto de técnicas, interpretaciones, evidencias subjetivas y refinanciamientos contables enfocados a proveer de la información dinámica que precisa la Dirección para sus fines internos de planeación y control; prescindiendo de reglas y definiciones tradicionalmente admitidas, y sus limitaciones y alcances no pueden ser sino los mismos de las personas que la esgrimen como arma decisoria." ¹⁶

La Contabilidad Administrativa se considera como un sistema que procesa información, la cuál se crea para ayudar a los Administradores a planear, acumular datos, controlar las operaciones y tomar decisiones. La teoría en que se apoya está hecha de sentido

¹⁶ Perea Román, Francisco: La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad. Significación Contemporánea y Humanística. Ed. ECASA, México, 1994, p. 8.



CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

común, tradición histórica y algunas ideas recomendadas por los economistas industriales.

Esta rama de la Contabilidad incluye análisis rutinarios y especiales; asimismo establece métodos para acumular datos extraídos de la experiencia real que les permite a los Administradores evaluar el comportamiento financiero de su entidad.

Dicho comportamiento se analiza mediante los informes que presentan los Contadores Administrativos, los cuáles adoptan el formato que exhiba mejor la información solicitada: pueden ser largos o cortos, horizontales o verticales. Aunque los informes de la contabilidad administrativa están disponibles a cualquier nivel aplicable dentro de la entidad, rara vez se muestran a personas ajenas a ella y se pueden referir a acontecimientos pasados, presentes o futuros.

El mundo de los negocios es dinámico por excelencia, y la empresa que puede adaptarse a los cambios en forma flexible será la que tomará la ventaja ante sus competidores. Esa flexibilidad adaptacional cobra forma de la Contabilidad Administrativa, que dinamiza la información de los registros contables orientándola hacia la obtención de utilidades.

La Contabilidad Administrativa es una herramienta útil para las empresas, ya que ayuda al administrador en los siguientes aspectos:



CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

A. PLANEACIÓN

La planeación "consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización".¹⁷

La planeación se hace necesaria porque a través de ella se integran los objetivos y las decisiones de la organización, se anticipan a los cambios del entorno facilitando su adaptación para poder lograr competir exitosamente, y constituye un medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que la forman.

Básicamente, los presupuestos son los instrumentos de la Contabilidad Administrativa que apoyan desde el punto de vista informativo a la planeación.

B. CONTROL ADMINISTRATIVO

Es el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficiente y efectivamente, en función de los objetivos planeados por la organización.

¹⁷ Reyes Ponce, Agustín: *Administración Moderna*. Ed. Limusa. México, 2002, p. 244.



CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

La información que proporciona la Contabilidad Administrativa puede ser útil al control administrativo, como medio para comunicar acerca de lo que la dirección desea que se haga, motivar a la organización a fin de que actúe en la forma más adecuada para alcanzar los objetivos empresariales, y evaluar qué tan buenos resultados se obtienen.

C. TOMA DE DECISIONES

Es obvio que la calidad de las decisiones de cualquier empresa está en función directa del tipo de información disponible, por lo tanto a mejor calidad de información se asegura una mejor toma de decisiones, que a su vez se logra a través de un buen sistema de información.

2.1.1 OBJETIVOS

- ✓ Motivar a los administradores hacia el logro de los objetivos de la empresa.
- ✓ Ayudar a evaluar el desempeño de los diferentes responsables de la empresa.
- ✓ Impulsar a los Administradores para llevar a cabo la planeación, tanto a corto como a largo plazo
- ✓ Facilitar el proceso de toma de decisiones al generar reportes con información relevante.



2.1.2 CARACTERÍSTICAS

Las características y técnicas más señaladas de la Contabilidad Administrativa son las siguientes: ¹⁰

- 1.** Está al servicio de la Administración en la toma de decisiones.
- 2.** Hace caso omiso de cualquier convencionalismo que pueda restringir la provisión de los datos que aquélla requiere, dejando a la apreciación subjetiva la estructuración final de la información.
- 3.** Configura su información con toda suerte de indagaciones, no sólo con los sucesos monetarios históricos.
- 4.** Proporciona información tanto de utilización cotidiana como con proyección al futuro, comparando además la actuación con las alternativas no tomadas.
- 5.** Pretende normar criterios y no da importancia al hecho de que su información ostente o no exactitud numérica.
- 6.** Su información se apoya en presupuestos, de manera que facilita el control al establecer comparaciones entre lo que debió ocurrir y lo que ocurrió.
- 7.** Se sirve del principio de la Administración por desviación, atacando las variaciones importantes y descartando las intrascendentes.
- 8.** Se vale del Análisis e Interpretación de Estados Financieros para ilustrar a los accionistas acerca de la seguridad y productividad de

¹⁰ Perea Román, Francisco: La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad. Significación Contemporánea y Humanística. Ld. ECASA. México, 1974, p. 8.



CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

sus inversiones, y a los directores acerca de la existencia de "áreas-problema", del control de las operaciones, del control de la posición financiera de la empresa y de los resultados de su gestión.

9. Emplea evolucionadas teorías, aplicaciones y modelos matemáticos en la investigación de Operaciones, como uno de los recursos a la mano en la selección de la opción más correcta.

10. Cuenta con una avanzada técnica que controla y reduce los costos y gastos al ejercer un control positivo sobre las personas, y al estimular la productividad individual: *Contabilidad por Areas de Funcionales*.

11. Confiere singular importancia a la Motivación Humana, ya que es uno de sus refinanciamientos que conduce a la satisfacción en la participación individual.

12. Adopta e impulsa cualquier otro estudio de vanguardia que pueda beneficiar el proceso contable.



2.2 CONTABILIDAD FINANCIERA

También se la nombra Contabilidad Formalista, o Histórica, o Tradicional, o de Custodia y simboliza el simple registro de hechos pasados.

"La Contabilidad Financiera es el proceso de identificación, valuación y presentación de información cuantitativa seleccionada, respecto a las transacciones de una entidad económica, para uso de un grupo de interesados. La clase de información cuantitativa que se valúa, la entidad en cuestión y el grupo al que se informa están definidos por un conjunto de Principios de Contabilidad." ¹⁹

Es la unión de operaciones de carácter económico-financiero que realiza una entidad, así como de ciertos acontecimientos económicos que la afectan, con el fin de proporcionar oportunamente información útil y segura a usuarios externos de la organización (accionistas, proveedores, instituciones bancarias, acreedores diversos, empleados, clientes, organismos reguladores y de gobierno).

¹⁹ Perea Román, Francisco: La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad. Significación Contemporánea y Humanística. Ed. ECASA, México, 1994.p. 15.



CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

El proceso de la Contabilidad Financiera inicia dentro de la organización, cuando los Contadores examinan los documentos fuente que resultan de la adquisición y uso de recursos productivos, así como de la venta o distribución de artículos y servicios. Posteriormente el sistema contable procesa y evalúa los datos contenidos en los documentos fuente y que se relacionan con las operaciones.

La información que hace referencia a esos acontecimientos se registra cronológicamente en libros donde se efectúan los asientos originales, llamados *libros diarios*, para subsecuentemente transcribirlos a otros asientos secundarios, llamados *libros mayores*. Todos estos datos se agrupan en una cuenta y se genera un resumen que se utiliza para formular los informes, los cuáles son enviados a los ejecutivos de la empresa.

Existen tres clases de informes periódicos de los datos de la Contabilidad Financiera que se hacen públicos anual, semestral o trimestralmente, y son: el estado de resultados, el balance general y el estado de cambios en la situación financiera.

La Contabilidad Financiera es una recopilación concurrente y sistemática de datos, así como un proceso de información. Ésta se encuentra regulada por pronunciamientos emitidos por la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.



2.2.1 LIMITACIONES DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA

La Contabilidad Financiera es una técnica que ofrece información cuantitativa de las transacciones que efectúa una entidad, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones. Dicha Contabilidad es muy importante dentro de las organizaciones, pero no hay que olvidar las limitaciones que se pueden encontrar al momento de su aplicación:

1. Da noticias de hechos pasados, por lo que no aporta información para la toma de decisiones sobre sucesos cotidianos y sobre alternativas futuras.
2. Esta regulada por principios que le restan flexibilidad informativa, por lo que la información hace referencia a cifras históricas poco ilustrativas.
3. Sus cifras nunca son absolutas, aspiran a alcanzar un alto grado de aproximación.
4. No siempre se le utiliza con medida, en la práctica se observa que los directores de empresa le prestan:



CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

- *Demasiada Atención:* exageran sus virtudes, no teniendo en consideración factores subjetivos extracontables de gran trascendencia decisional.
- *Justa Atención:* vigilan la oportuna y exacta presentación de los documentos contables, sabedores que: con ellos se construye la historia de la empresa.
- *Nula Atención:* jamás actúan con base en la información contable; es el caso de los negocios que operan por intuición de un solo hombre y de tipo familiar.

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

En la siguiente figura se muestran las diferencias entre la Contabilidad Administrativa y la Contabilidad Financiera: ²⁰

²⁰ Copeland M., Ronald: Fundamentos de Contabilidad Administrativa, Ed. Limusa, México, 1979, p. 14.



CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

	Contabilidad Financiera	Contabilidad Administrativa
Autoridad	Principios de Contabilidad.	Teoría de las decisiones económicas.
Propósito	Registrar, clasificar, resumir e interpretar los datos relativos a operaciones; emitir estados financieros.	Facilitar la planeación, la acumulación de costos, el control y la toma de decisiones.
Método de obtención de datos	Registro concurrente en libros de diario y mayor.	Determinaciones "ex ante", concurrentes y "ex post facto", según el caso.
Período que abarca el informe	Anual, trimestral, y posiblemente mensual (período anterior).	Cualquier período, según el caso (pasado o futuro).
Formato	Balance General, Estado de Resultados, Estado de Cambios en la Situación Financiera.	Presupuestos, información de costos, informes de comportamiento, análisis especiales.
Receptor del informe	Dirección General, el público.	Dirección General.



2.3 CONTABILIDAD POR ÁREAS FUNCIONALES

A la Contabilidad por Áreas Funcionales la conocemos con varios nombres, a saber: Contabilidad por Responsabilidades, Contabilidad por Centros de Responsabilidad, Contabilidad Departamental, Contabilidad por Niveles de Responsabilidad, Contabilidad para la Administración, Contabilidad Funcional, Información por Responsabilidades, Contabilidad de Actuación y como Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.

"La Contabilidad por Áreas Funcionales es un conjunto de procedimientos que sirven como instrumento de la administración para el control de los costos y gastos, tomando en cuenta las responsabilidades asignadas a cada funcionario, y permitiendo su reducción al mínimo sin perjuicio de la eficiente operación de la empresa." ²¹



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

²¹ Perea Román, Francisco: La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad. Significación Contemporánea y Humanística, Ed. ECASA, México, 1994.p. 33.



CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

"Dentro de los diferentes conceptos encontramos que la conceptualizan como el sistema de Contabilidad por Responsabilidades que establece el control de los costos, operaciones y valores controlables, asignados en estándares y presupuestos, por niveles de responsabilidad administrativa y estructurados en la carta de organización. Se personalizan los puestos para reportar sus variaciones a quien los controla y al mismo responsable, para que puedan actuar de inmediato en las áreas de peligro, tan pronto se originen y corrijan así las causas que las motivan." ²²

En otro concepto entendemos que es un sistema de Contabilidad que reconoce varios centros de responsabilidades de toda la organización y que refleja los planes y acciones de cada uno de estos centros, por medio de la asignación particular de los ingresos y costos a los que tiene la responsabilidad pertinente.

Como podemos ver estos conceptos encierran en su estructura el mismo contenido e idea, por lo que nosotras concluimos lo siguiente: la Contabilidad por Áreas Funcionales es una técnica de la Contabilidad Administrativa creada para controlar y reducir los costos y los gastos mediante la estimulación de la productividad individual en todos los ámbitos del negocio.

²² Perea Román, Francisco: La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad. Significación Contemporánea y Humanística. Ed. ECASA. México, 1994 p. 33.



CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

Alcanza tales metas ejerciendo un control positivo sobre las personas identificando las erogaciones con quienes las han originado, utilizando presupuestos como medida de eficiencia e informando a los integrantes de la organización de los resultados obtenidos.

Es importante tener bien claro que un área de responsabilidad es cualquier unidad organizacional de trabajo revestida de la autoridad suficiente, para llevar a cabo una función específica o un conjunto de funciones delegadas por el Director; tal unidad cuenta con una cabeza de mando y con un número de codificación que aparece ambos nombres y números, es decir por área de responsabilidad se entiende una oficina, una sección, una unidad o un departamento productivo (dentro del cuarto nivel), una gerencia (dentro del segundo nivel), o una gerencia general (dentro del primer nivel).

El conjunto de varias áreas integra un nivel, así el cuarto, el tercero o el segundo; aunque hay una excepción, que confirma la regla: la Gerencia General es, a un tiempo área y todo un nivel.

2.3.1 PRESUPUESTO POR ÁREAS FUNCIONALES

Con el paso del tiempo el Contador ha ido delimitando un concepto general del Presupuesto, considerándolo como un plan financiero que presupone ciertos factores y situaciones como base para realizar operaciones futuras y controlar las mismas.



CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

"Dicho presupuesto en función de la mecánica por Áreas Funcionales o de Responsabilidad, se considera como un plan de acción y motivación con enfoque a un período futuro, destinado a controlar y reducir costos y gastos y a informar, en términos de **responsabilidad** individual, de la eficiencia operacional en las **áreas** del negocio; es por lo mismo un estándar de comparación cuantitativa, entre las operaciones realizadas y las planeadas todo ello con ayuda del responsable." ²³

Hoy en día las empresas han implantado la Contabilidad por Áreas Funcionales como un resultado actual del sistema presupuestario; dentro de esta rama los presupuestos se preparan por unidades específicas de organización -áreas-, para obtener resultados favorables de todos y cada uno de los responsables, logrando que los trabajadores comprendan los objetivos generales de ahorro de la empresa.

Los presupuestos representan patrones de eficiencia, ya que son aquellas cifras de control a las cuáles se han de ajustar las decisiones; estas cifras son muy importantes para los responsables del nivel más bajo ya que requieren de patrones más rígidos de actuación.

²³ Perea Romón, Francisco: La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad. Significación Contemporánea y Humanística. Ed. ECASA. México, 1994.p. 75.



CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

Dentro de la Contabilidad por Áreas Funcionales los presupuestos cumplen con la función de control, realizando una comparación con los resultados obtenidos y determinando las desviaciones correspondientes.

A través de los presupuestos se puede conocer en que área existen los problemas, es decir el punto donde la realidad se desvía del plan aprobado; éste procedimiento facilita aplicar la acción correctiva a las desviaciones e ir directamente hasta el responsable para conocer los motivos y proceder a tomar medidas de ahorro, o en su caso modificar el presupuesto que incurrió en el error.

"Resulta tan difícil ejercer un control sobre los costos sin un presupuesto que los predetermine, como imponer el orden en una glorieta de la ciudad sin haber predeterminado el sentido en que deben circular los automóviles".²⁴

Finalmente las cifras presupuestadas se trasladan a los Informes de Responsabilidad, donde son comparadas contra la realidad para conocer las desviaciones de cada responsable.

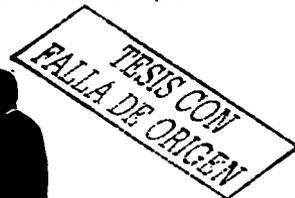
²⁴ Perea Román, Francisco; La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad. Significación Contemporánea y Humanística. Ed. ECASA. México, 1994.p. 82.



CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

2.3.2 EL COMITÉ DE PRESUPUESTOS EN LA CONTABILIDAD POR ÁREAS FUNCIONALES

El Comité de Presupuestos de la Contabilidad por Áreas Funcionales se considera como una organización adecuada para controlar y llevar a la práctica en debida forma cada uno de los presupuestos, ya que éstos son parte esencial en el control directivo. Dicha organización representa la centralización y ahorro de esfuerzos, la uniformidad en las instrucciones y la mejor coordinación del plan aprobado.



El Comité de Presupuestos tiene la función de examinar las estimaciones departamentales, recibir los Informes de Responsabilidad donde se comparan los resultados reales con los calculados, y finalmente estudiar las desviaciones que se presentan.

Este Comité se integrará formalmente de los principales funcionarios de carácter ejecutivo; y el Contralor será el responsable de programar sus reuniones, supervisando el procedimiento, control y



CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

operación de los presupuestos, y fungiendo como coordinador entre el responsable y su jefe inmediato.

DEBERES DEL GERENTE DEL COMITÉ DE PRESUPUESTOS

1. La primer actividad que ha de realizar el Gerente será el estudiar el programa financiero del negocio y formular un manual de instrucciones para integrar el Presupuesto por Áreas Funcionales.
2. Procederá a formular cada uno de los presupuestos, delimitando las responsabilidades individuales y la intervención de cada responsable.
3. Es importante que fomente la motivación con la colaboración de todos los empleados, para que cada uno cumpla con sus responsabilidades.
4. Deberá diseñar y elaborar las formas para el control de los presupuestos y el modelo de Informe de Responsabilidad.
5. Presentar finalmente el presupuesto a la Dirección para que sea aprobado, y poder distribuirlo a cada uno de los jefes por áreas de responsabilidad.
6. Se encargará de formular las proyecciones, cédulas y estados presupuestados necesarios.
7. Analizará los Informes de Responsabilidad y en conjunto con los jefes de áreas las desviaciones más significativas.
8. Finalmente deberá expresar el sentir de la empresa a cada uno de los responsables, respecto al logro de los objetivos generales de



CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

ahorro de la compañía y el buen funcionamiento de una mecánica presupuestal.

El Comité de Presupuestos deberá llevar una secuencia al realizar sus actividades, siendo de la siguiente manera:

- Revisar el Catálogo de Cuentas de la empresa, para llevar a cabo la separación de costos y gastos Controlables y No Controlables.
- Proceder a la formulación de presupuestos y diseñar las formas que los contendrán.
- En dichas formas llevará un control de las cifras para los cuatro niveles de responsabilidad, y serán vaciadas en forma mensual en los informes de actuación de cada área para ser comparadas con las erogaciones reales.
- De la comparación de cifras reales con las presupuestadas procederá a determinar las desviaciones más importantes, realizará un análisis de éstas y deberá tomar las medidas correctivas pertinentes.

El Comité de Presupuestos es una parte esencial dentro de la organización, ya que a través de él se mantendrá un estricto control en el cumplimiento del presupuesto y derivado de ello mayor eficiencia en la toma de decisiones.



CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

A continuación se describe el formato a utilizar para el control de los presupuestos por áreas funcionales:



CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

Formas para el Control de los Presupuestos por Áreas Funcionales

COMPañÍA MIPROQUIM, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTOS POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

Hoja No. _____

Area No. _____ Responsable: _____ Nivel: _____

Gerencia, Departamento o Sección: _____

Cédula de Resumen – Costos y Gastos Controlables

Período que Comprende el Presupuesto: del _____ al _____

Fecha de aprobación del Presupuesto: _____

Presupuesto Aprobado por: _____

Nombre del Director o Gerente General

Importe Total del Presupuesto Aprobado: \$

<u>Meses</u>	<u>Mensual</u>	<u>Acumulado</u>
	\$	\$
Enero		
Febrero		
Marzo		
Abril		
Mayo		
Junio		
Julio		
Agosto		
Septiembre		
Octubre		
Noviembre		
Diciembre		

Nota: Estas cifras serán vaciadas mensualmente en los informes de Responsabilidad para ser comparadas con las reales.

Conforme
Responsable de Área

Vo. Bo.
Contralor



CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

2.3.3 INFORMES DE RESPONSABILIDAD (NUEVA DIMENSIÓN EN LA INFORMACIÓN CONTABLE)

La Contabilidad por Áreas Funcionales ha aportado a las empresas: el sembrar, en la conciencia de cada empleado, un conocimiento mejor de la importancia de su labor. Es importante que al elaborar los reportes de eficiencia se cuente con una Contabilidad oportuna, exacta y ordenada, es decir aquella que mantenga siempre un correcto registro contable.



Cada área de responsabilidad debe contar con un supervisor o jefe inmediato que se encargué de informar de su área, así como de las demás que dependen de él. Éstos influyen en la eficiencia laboral de las áreas responsables, y representan un arma clave en el estudio de las desviaciones presupuestarias, ya que toman las decisiones correctivas en caso de ineficiencia y elogian cuando se presentan acertados rendimientos.



CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

Los Informes de Responsabilidad se generan dentro de un sistema presupuestal por áreas específicas de responsabilidad, y se enfocan a analizar las desviaciones realmente significativas.

Concepto

"Son el producto terminado de una Contabilidad por Áreas Funcionales, son la vía esencial de comunicación entre las diversas unidades de organización –áreas- establecidas en aquella citada, y, gracias a esta vía, cada responsable queda periódicamente enterado de los efectos específicos de su actuación." ²⁵

La Contabilidad por Áreas Funcionales cumple sus objetivos de control y reducción de las erogaciones a través de la información que generen los reportes de actuación. Dichos reportes estudian las desviaciones presupuestarias en términos de responsabilidades personales, y de ésta forma se sabe cuál es la oficina o departamento problema, quién es el jefe responsable y qué tiene éste que decir a su favor, y finalmente cuál es la acción correctiva necesaria.

Los Informes de Responsabilidad son un instrumento que permite motivar, evaluar o apreciar los resultados de una acción. Dichos informes se caracterizan por lo siguiente:

²⁵ Perea Román, Francisco: La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad. Significación Contemporánea y Humanística. Ed. ECASA. México, 1994. p. 108.



CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

- * Permiten que la información fluya de abajo hacia arriba, hacia las áreas jerárquicas superiores.
- * Establecen un alto grado de comunicación descendente original, que es comprendida y aceptada.
- * Estimulan una mayor participación individual en las operaciones de la empresa y ayudan a resolver cualquier problema antes de que perjudique niveles más altos.
- * Motivan a los empleados hacia la eficiencia y espontaneidad de su trabajo, indicando a cada uno de ellos lo importante que son para el logro de los objetivos de la empresa.

Los Informes de Responsabilidad deben presentarse oportunamente, con exactitud y lenguaje accesible; deben ser concisos y representan la base de medida para la toma de decisiones.

Objetivos

Los Informes de Responsabilidad se presentan con la finalidad de cubrir los siguientes objetivos:

1. Dar noticia a Administradores, Gerentes, Jefes de Departamento y Supervisores de Sección, del grado de efectividad con que han logrado reducir los costos y los gastos mediante el reporte de las desviaciones ocurridas.



CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

2. Reportar las desviaciones más significativas, en función del área de origen y de la responsabilidad individual.
3. Medir la exactitud de los presupuestos, propiciando se defina si éstos requieren ajustes.
4. Observar el comportamiento del control presupuestario y facilitar la preparación de presupuestos para períodos subsiguientes.
5. Ejercer presión sobre renglones de costos y gastos antes descuidados.

Estos objetivos van enfocados a estudiar y analizar las desviaciones habidas; para ello es necesario organizar juntas donde se discutan los significados y se examinen las responsabilidades; las conclusiones que se obtengan traerán consigo felicitaciones o acciones correctivas que deberán ser especialmente vigiladas.

¿Como se elaboran los Informes de Responsabilidad?

Un elemento importante para elaborar un Informe de Responsabilidad es contar con datos contables eficientes, lo que significa que los costos y gastos reales se conozcan con toda oportunidad.

Con el vaciado de los datos históricos comienza la formulación del informe, después se incorporan las cifras presupuestadas. De la



CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

comparación de las cifras reales con las cifras presupuestadas resultan las desviaciones; éste mecanismo es invariable en todos los niveles de responsabilidad, así cada responsable rinde un informe de su área a otro de nivel superior hasta desembocar en la Gerencia General.

2.3.4 CARACTERÍSTICAS

La Contabilidad por Áreas Funcionales se considera como una técnica contable reductora de costos y gastos que representa un puro ajuste a la Contabilidad Financiera, siendo como es la conjunción de la Contabilidad con las responsabilidades.

- ✓ Constituye un estudio de vanguardia de la Contabilidad Administrativa.
- ✓ Subsana anomalías organizacionales y de carácter oficial a responsabilidades ocultas.
- ✓ Estimula la productividad individual al ejercer un control positivo sobre las personas y al mantener entre éstas una estrecha comunicación.
- ✓ Conformar su estructura en la organización.
- ✓ Delimita claramente las responsabilidades individuales en unidades de organización que denomina "áreas".
- ✓ Identifica las erogaciones con los ejecutivos o empleados que las autorizan.



CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

- ✓ Utiliza presupuestos como base de medida de la eficiencia, mismos que elabora con ayuda de los propios responsables de observarlos.
- ✓ Provee de información periódica a todas las áreas de la organización en términos de responsabilidad individual, llamando la atención sobre los casos en que la realidad se desvía significativamente de los planes de actuación aprobados.
- ✓ Al requerir de la información a que se refiere el punto anterior, depura y moderniza los procedimientos contable tradicionales.
- ✓ Utiliza sus documentos informativos como medio de elogio a la eficiencia.
- ✓ Eleva a los responsables más humildes a elementos de la Administración como jueces de sus propias decisiones.
- ✓ Logra que todos los empleados trabajen para ella haciéndoles cobrar una mayor conciencia de la labor de la Contabilidad.
- ✓ Aumenta la eficiencia del personal valiéndose de la motivación humana, función básica del proceso administrativo que se aplica a reducir hasta el mínimo posible los factores humanos de carácter negativo.

CAPÍTULO 3

SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

*En la pugna entre el arroyo y la roca, siempre
trunfa el arroyo... no porque sea muy fuerte, sino
porque persevera.*



3.1 CONTROL PRESUPUESTAL

3.1.1 CONCEPTO

"El control presupuestal es un conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar, por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo."

26

"Es un instrumento del que se valen las empresas para proyectar, estimar, dirigir y controlar todas sus operaciones, lo anterior se logra a través de la comparación sistemática, del conjunto de previsiones establecidas para cada uno de sus departamentos con los datos históricos que refleja la Contabilidad durante el mismo período." 27

Cuando se habla de Control Presupuestal, se está indicando la coordinación de las actividades de los diversos departamentos de la Organización por medio de la estructuración de un plan, cuyas partes forman un conjunto coherente e indivisible, en el que la omisión de cualquiera de sus secciones afectaría el logro de los objetivos deseados.

¹ Salas González, Héctor: Control Presupuestal de los Negocios. Ed. Publicaciones Administrativas y Contables, México, 1982, p. 19.

² Del Río González, Cristóbal: El Presupuesto. Ed. ECAF SA, México, 2000, p. II 3.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

Se encarga de realizar las siguientes funciones:

- Mide los resultados y comunica (informes) éstos respecto al proceso de medición a los individuos y grupos apropiados.
- Analiza las desviaciones.
- Considera cursos de acción optativos que puedan seguirse para corregir las diferencias indicadas.
- Selecciona y ejecuta la opción más prometedora.
- Mantiene una vigilancia continua para evaluar la eficacia de las medidas correctivas.

3.1.2 IMPORTANCIA

Para ejercer un buen control presupuestal, la empresa debe tener establecidos sus objetivos, metas y políticas con una estructura de organización clara que permita fijar y delinear las áreas de responsabilidad y autoridad. Todo captado mediante un sistema de información, el cual requiere una estructura contable que proporcione información relevante, consistente y oportuna.

El control que se ejerce por medio del presupuesto debe entenderse como una actividad diaria mediante la cual se verifica la eficiencia de cómo se hizo y se está informando a los responsables del logro de los objetivos, de su avance y grado de cumplimiento, calificando sus



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

deficiencias o eficiencias obtenidas en comparación con el presupuesto.

Se debe prestar atención principalmente a las cifras significativas que sirvan de base para tomar decisiones importantes, y así lograr los objetivos que se hayan fijado.

Es recomendable que la administración preste su atención relativamente a pocas partidas, cuyo resultado sea significativamente distinto al estándar o presupuesto y no se le preste atención a un gran número de casos en donde la actuación ha sido satisfactoria.

Es importante que los informes que se preparen sean objetivos y que informen sin prejuicios, ya que son la base para actuar; deben presentarse con oportunidad, tomando en cuenta que son los cimientos para la toma de decisiones.

3.1.3 DURACIÓN

El período de duración del presupuesto es de uno o dos ejercicios sociales (12 o 24 meses), los cuáles se pueden dividir en estimaciones mensuales, trimestrales o semestrales.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

También es conveniente elaborar presupuestos a cinco y diez años que permitan a la Gerencia formarse una idea general de las proyecciones y tendencias de la empresa.

3.1.4 MECÁNICA

Se debe establecer el período presupuestario, la selección de personal que deberá trabajar en la elaboración del presupuesto y el estudio para su conexión con el sistema contable; asimismo se deben comunicar las perspectivas y los objetivos de la empresa.

Deberá existir sincronización y coordinación en todos los aspectos, es preciso fijar las fechas en que la información deba estar disponible para cada uno de los demás departamentos.

3.1.5 FASES

El Control Presupuestal comprende las siguientes etapas: ²⁸

A.- Previsión: significa tener anticipadamente todo lo necesario para el cumplimiento de las siguientes fases.

²⁸ Del Pío González, Cristóbal: El Presupuesto, Ed. ECAFSA, México, 2000, p. II-e.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

B.- Planeación: comprende la recopilación de datos, su estudio cuidadoso, su ordenamiento o integración, cuestión en la cuál intervienen los distintos departamentos o funcionarios.

C.- Formulación: integra la elaboración de los presupuestos parciales, que se hacen en forma analítica de cada departamento del organismo, y la realización de los presupuestos globales.

D.- Aprobación: la Dirección General después del Comité es quién sanciona los presupuestos; éstos son verificados por los jefes de cada departamento después de las discusiones y modificaciones pertinentes. La aceptación tiene por objeto, lograr el apoyo y la cooperación consiente de todo el personal, dando lugar al presupuesto definitivo a ejercer.

E.- Ejecución y Coordinación: para la realización de los presupuestos es necesario formular manuales específicos de labores coordinadas de procedimientos y métodos.

F.- Control: el objetivo de controlar el desarrollo del presupuesto, es localizar actitudes perjudiciales en el momento en que aparecen, para evitar que ocasionen situaciones críticas o de mayor importancia negativa. El control del presupuesto se realiza partiendo del sistema presupuestado, registrando lo realizado, y por comparación



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

determinar las variaciones o desviaciones, mismas que se estudian y se analizan para dar lugar a acciones correctivas y superaciones.

G.- Evaluación: con base en los resultados obtenidos se hace la evaluación mediante la comparación, el análisis, la revisión y la interpretación de ellos, para formular un juicio y tomar las decisiones necesarias.

3.1.6 CARACTERÍSTICAS Y REQUISITOS

- a) Por su naturaleza debe considerarse como una técnica, ya que enfoca sus métodos y procedimientos a la obtención de lo utilitario; y desde el punto de vista de las bases y recursos que utiliza debe considerarse como un sistema.
- b) Sus objetivos deben estar claramente definidos.
- c) Debe constituir un medio de coordinación, medición y control de las operaciones de la entidad y su eficiencia.
- d) Debe establecerse en forma integral como un todo armónico y referirse estrictamente al conjunto de presupuestos que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad.
- e) Debe ser costeable.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

3.1.7 PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

Los principios específicos o particulares del Sistema de Control Presupuestal se sintetizan y jerarquizan de la siguiente manera:

1. RELATIVOS A LA ENTIDAD

- × Los objetivos, la organización y las políticas de la entidad deben estar clara y perfectamente definidos, para que no exista duda hacia dónde enfocar los esfuerzos.
- × Todo ello debe ser coordinado por un sistema contable adaptado al presupuestario, esto último es de máxima importancia y es finalmente la operación óptima.

2. RELATIVOS AL PERSONAL DE LA ENTIDAD

- × Apoyo de la administración hacia los presupuestos y brindarle confianza durante la vigilancia de los mismos, con objeto de que el resto del personal sienta y cumpla las metas fijadas.
- × Lograr en la preparación de los presupuestos una genuina intervención de los ejecutivos, y del personal que tengan poder de mando para tomar decisiones; para ello deben comprender y estar conscientes del efecto de sus decisiones, las cuáles deben ser las más adecuadas o benéficas para la entidad.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

- × Reconocimiento en público de méritos, y en privado de sus errores o ineficiencias.
- × Debe establecerse un sistema de separación de funciones, de tal manera que el departamento o persona que intervenga en la preparación y ejecución de los presupuestos, no sea la misma que aprueba o resuelve sobre la razonabilidad de la justificación de las variaciones.

3.1.8 LIMITACIONES

- A. Está basado en estimaciones, por lo que es susceptible de errores.
- B. Su costo es muy elevado en los primeros años en relación de los beneficios que aporta.
- C. Confiar demasiado en el sistema, implica caer en errores al revisarlo, corregirlo y actualizarlo.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

3.2 PRESUPUESTOS

3.2.1 ORÍGENES Y EVOLUCIÓN

El presupuesto es una herramienta antigua como el hombre mismo; el primer antecedente de éste se refleja en la Administración Pública, en el siglo XVIII cuando el Ministro de Fianzas de Inglaterra realiza la apertura del Presupuesto, esto es, someter a consideración del parlamento sus planes de gasto. En 1820, Francia adopta el procedimiento del presupuesto y en 1821 Estados Unidos de Norteamérica.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En forma más detalla se presenta el siguiente cuadro que resume el autor Cristóbal del Río, donde el Presupuesto evoluciona de acuerdo a la época, lugar y acontecimiento: ²⁹

²⁹ Del Río González, Cristóbal: El Presupuesto. Ed. ECAFSA. México, 2000. p. 1-6.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

ÉPOCA O AÑO	LUGAR	ACONSEJAMIENTO
Fines del siglo XVIII	Inglaterra	El Ministro de Fianzas realiza la apertura de El Presupuesto, en el que basa sus planes, los gastos posibles, y su control.
1820	Francia y otros países europeos.	Adoptan un procedimiento de presupuesto para la base gubernamental.
1821	EUA.	Implanta un presupuesto rudimentario en el Gobierno.
Después de la 1ª Guerra Mundial.	Toda la industria.	Se aprecia la convivencia del control de los gastos por medio de El Presupuesto.
De 1912 a 1925	EUA.	Es la etapa de evolución y madurez de El Presupuesto, ya que la iniciativa Privada observa que puede utilizarlos para controlar sus gastos, durante el crecimiento económico. Asimismo se aprueba la Ley del Presupuesto Nacional y se aplica un método de planeación empresarial conocido como Control Presupuestal.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

1930	Ginebra, Suiza	Se realiza el primer Simposio Internacional del Control Presupuestal, donde se estructuraron sus principios para tener así un rango internacional.
1931	México	Empresas como General Motors Co. y Ford Motors Co. establecen la Técnica Presupuestal.
1946	EUA.	El Depto. de Marina, en 1948 presentó el Presupuesto por Programas y Actividades.
Postguerra de la 2ª Guerra Mundial	EUA.	La Administración por Áreas de Responsabilidad, dio lugar a la Contabilidad y Presupuesto del mismo nombre y finalidad.
1961	EUA.	El Depto. de Defensa, elaboró un Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos.
1964	EUA.	El Depto. de Agricultura, intenta el Presupuesto Base Cero, siendo un fracaso.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

1965	EUA.	El Presidente introdujo a su Gobierno, el Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos, creándose el Depto. del Presupuesto.
1970	EUA.	Se realiza otra versión del Presupuesto Base Cero, instrumentado por medio de Paquetes de Decisión que fue aplicado en el Estado de Georgia solamente.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

3.2.2 CONCEPTO

La palabra Presupuesto se compone de dos palabras:

PRE: significa antes de, o delante de; y

SUPUESTO: del latín Fictus, hecho formado.

Existen diversos conceptos de Presupuesto que podríamos plasmar en el presente capítulo, entre ellos están:

El C.P. Héctor Salas, lo define como un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones basado en una eficiencia razonable.

El C.P. y M.C.A. Cristóbal del Río, considera que es un conjunto de pronósticos referentes a un lapso precisado.

Y por último el C.P. Víctor M. Paniagua, en su libro Sistema de Control Presupuestal, especifica que un Presupuesto se refiere a cifras y estados con los que se desarrollan numérica y objetivamente los planes de acción y pronósticos de una entidad, por lo que se conceptúa como una Contabilidad en términos futuros.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

Es muy importante especificar que el Presupuesto debe realizarse de acuerdo a las características de la entidad, regulado por las normas contables y económicas, y aplicando elasticidad y criterio para aceptar cambios en el mismo sentido.

Un Presupuesto es un plan que integra y coordina las operaciones y recursos de una empresa, expresadas en términos monetarios y para un período futuro determinado. El Presupuesto cumple con una finalidad primordial, el de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia para llegar a la máxima eficiencia; éste concepto aplica a cada uno de los centros de responsabilidad de la organización.

Derivado de esta definición podemos describir ampliamente los elementos que integran un Presupuesto: 30

1. Un Presupuesto establece mediante un **plan** lo que la administración tratará de realizar, para que la empresa logre un cambio ascendente en un tiempo establecido.
2. **Integración**, ya que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa; es un plan considerado como un todo que está dirigido a cada una de las áreas, de tal forma que contribuye al logro del objetivo global.

30 Coello Mota, Rodolfo: El Presupuesto, planeación y elaboración. Fondo Editorial UNAM, México, 1988, p. 31.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

3. **Coordinación**, se preparan conjuntamente y en armonía los planes para los departamentos de la empresa, ya que de no ser coordinados el Presupuesto maestro no llegaría a ser igual a la suma de las partes creando con ello confusión y error.

4. Es muy importante que el presupuesto se presente en **unidades monetarias** y que sirva como medio de comunicación.

5. El Presupuesto determina los ingresos que se obtendrán y los gastos que se van a generar, elaborados en la forma más detallada posible; de esta manera coordina las **operaciones** que realiza la Entidad.

6. La empresa debe planear los **recursos** que va a necesitar para llevar a cabo sus planes de operación, lo cual se logra con la planeación financiera que incluye el Presupuesto de Efectivo y el Presupuesto de Adiciones de Activos.

7. Un presupuesto debe ir siempre enfocado a un **período futuro determinado**.

En resumen el Presupuesto, es una herramienta de planeación y control financiero que a través de estudios y experiencias anteriores realiza estimaciones sobre las posibles condiciones y resultados de las operaciones en la organización. Ayuda a trazar el camino o trayectoria que deberá seguir la empresa para lograr sus objetivos. se



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

dice que un Presupuesto tiene éxito cuando la administración tiene la capacidad para planear, controlar y analizar las desviaciones del mismo.

3.2.3 PRINCIPIOS PRESUPUESTALES

Los Presupuestos se rigen por principios que son clasificados en base a las etapas del Proceso Administrativo, esto con la finalidad de elaborarlos y cumplirlos eficientemente. A continuación se describe cada uno de ellos: ³¹

PREVISIÓN

1. - Principio de predictibilidad: se puede predecir algo que ha de suceder o que se quiere que suceda.
2. - De determinación cuantitativa: los Presupuestos se deben realizar en unidades monetarias para cada uno de los planes de la empresa dentro de un periodo específico.
3. - De objetivo: cuando se prevé algo se tiene enfocado cumplir un objetivo.

³¹ Burbano Ruiz, Jorge E.: Presupuestos (Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos). Ed. McGraw Hill Interamericana, S.A. Bogotá Colombia, 1995. p. 24



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

PLANEACIÓN

1. - De precisión: los Presupuestos se basan en planes que deben expresarse de manera precisa y concreta, evitando vaguedades que obstaculicen el logro de los objetivos.
2. - De costeabilidad: cuando se instala un Sistema de Control Presupuestal en la Entidad, el beneficio recibido debe ser mayor que el costo de su instalación y funcionamiento.
3. - De flexibilidad: cuando se ha de cumplir un plan se debe dejar margen a posibles cambios que surjan en función de las partes imprevisibles, y en su caso de ciertas circunstancias que hayan variado después de la previsión.
4. - De unidad: debe elaborarse un Presupuesto para cada Área de Responsabilidad, aplicados y coordinados de manera conjunta para cumplir con el objetivo establecido.
5. - De confianza: para que un Sistema de Control Presupuestal sea eficiente y tenga un buen desarrollo, se requiere que los Directivos de la Empresa apoyen y apliquen adecuadamente todos los principios.
6. - De participación: dentro de la planeación y el control de una Compañía es muy importante que todos los empleados intervengan



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

con su participación, y a su vez aprovechen los beneficios que se derivan de su experiencia en su área de operación.

7. - De oportunidad: es necesario que se finalicen los planes antes de comenzar el período presupuestal para poder tomar las medidas necesarias a los fines establecidos.

8. - De contabilidad por áreas de responsabilidad: cada Entidad debe organizar su Contabilidad de manera que cumpla con los postulados de la Contabilidad General, y que a su vez sirva para los fines del control presupuestal.

ORGANIZACIÓN

1. - De orden: un elemento importante dentro de la planeación y el control presupuestal de las Compañías es la organización, la cuál debe ser trazada en organigramas con líneas de autoridad y responsabilidades precisas. Cuando se definen las funciones de cada empleado del grupo directivo se establecen los deberes, las obligaciones y la autoridad que ha de cumplir.

2. - De comunicación: se refiere a que dos o más personas entiendan en un mismo sentido un asunto determinado de manera oportuna y concisa.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

DIRECCIÓN

1. - De autoridad: se debe delegar autoridad con responsabilidad; cuando se delega autoridad se debe tener cuidado en que ésta no exima al funcionario de la responsabilidad final que tiene que cumplir respecto a las actividades a su cargo.
2. - De coordinación: un interés general siempre debe prevalecer de un interés particular.

CONTROL

1. - De reconocimiento: la motivación es un elemento muy importante dentro de la Compañía, se debe reconocer o dar crédito a los empleados por los éxitos que ha logrado y a su vez reprenderlos o aconsejarlos por sus faltas y omisiones.
2. - De excepciones: los ejecutivos deben enfocar su tiempo a solucionar los problemas excepcionales, y no preocuparse por los asuntos que vayan de acuerdo con los planes.
3. - De normas: los Presupuestos se consideran como una norma para todas las operaciones de la empresa; es indispensable que dentro de ella se establezcan normas claras y precisas que contribuyan a las utilidades y a producir otros beneficios.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

4. - De conciencia de costos: para el éxito de un negocio es necesario que los individuos al tomar decisiones comprendan el impacto que tendrá sobre los costos, para que cada decisión que se tome sea efectiva para la empresa.

3.2.4 OBJETIVOS

Los Presupuestos son diseñados para llevar acabo una variedad de funciones, entre ellas la planeación, la evaluación del desempeño, la coordinación de actividades, la ejecución de planes, la comunicación, motivación, etc.

La finalidad de realizar cada una de ellas, es para cumplir con ciertos objetivos que ayudarán a las entidades a lograr sus metas, dentro de los más importantes encontramos:

- 1.- Establecer y mantener un adecuado proceso dentro de la Entidad, fijando responsabilidades en sus diferentes áreas para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- 2.- Planear integral y sistemáticamente las actividades de cada una de las áreas de la Entidad, las cuáles deben desarrollarse en un periodo determinado, verificando que cumplan con sus objetivos.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

3.- Realizar una comparación entre las cifras presupuestadas y los resultados reales (en dinero y volúmenes) que se obtuvieron en el ejercicio, los cuáles se deben medir y controlar en forma cuantitativa y cualitativa.

4.- Verificar el cumplimiento de las políticas en la toma de decisiones, con la finalidad de dar una visión general de la Entidad.

Los objetivos de el Presupuesto comprenden cada una de las etapas del Proceso Administrativo, y el C.P. y M.C.A. Cristóbal del Río los relaciona de la siguiente manera: ³²

³² Del Río González, Cristóbal: El Presupuesto. Ed. ECA/SA. México, 2000. p. I-11.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y OBJETIVOS DE EL PRESUPUESTO

FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

OBJETIVOS DE EL PRESUPUESTO

PREVISIÓN (Preconocer lo necesario)
Consiste en tener todo lo necesario
para atender en su momento las
necesidades presumbles.

Es necesario tener con anticipación
todo lo necesario para la planeación,
elaboración y ejecución del
presupuesto.



PLANEACIÓN (¿Qué y cómo se va a
hacer?)

Es el camino a seguir con la asignación
de actividades enfocadas a cumplir
con los objetivos.

Se elabora un plan unificado y
sistemizado de las acciones, en
relación con los objetivos de el
presupuesto.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

ORGANIZACIÓN (¿Quién lo hará?)

Jerarquización o Estructuración: técnica de acuerdo a las funciones, los niveles y las actividades que realiza el personal, así como los materiales de la Entidad.

OBJETIVOS DE EL PRESUPUESTO

Debe existir una estructura adecuada y precisa, así como un buen desarrollo de la Entidad para realizar el presupuesto.



COORDINACIÓN O INTEGRACIÓN (Que se haga en orden, en lo particular y en lo general)

Las actividades realizadas en la Entidad deben originarse en un ámbito armonioso.

Se deben unificar de manera coordinada todas y cada una de las secciones, con la finalidad de que cumplan con los objetivos presupuestales.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

DIRECCIÓN (Guiar para que se haga)
Los ejecutivos deben adquirir autoridad para guiar e inspeccionar a los subordinados.

OBJETIVOS DE EL PRESUPUESTO

La Dirección representa una ayuda indispensable para conocer las políticas a seguir, tomar decisiones y tener una visión en conjunto.



CONTROL (Ver que se realice)
Establecer medidas o reglas que permitan apreciar que los objetivos y planes se están realizando adecuadamente.

Se debe realizar una comparación entre las cifras presupuestadas y los resultados obtenidos, determinando variaciones que se puedan analizar y estudiar para corregirlas en el tiempo preciso.



TESIS CON FALLA DE ORIGEN



3.2.5 CARACTERÍSTICAS

El Presupuesto representa, hoy en día, un instrumento importante para las Empresas, ya que es aquél plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros las operaciones y recursos de cada una de ellas por un período determinado. Tiene la finalidad de lograr los objetivos establecidos por la gerencia, y para ello debe cubrir con las siguientes características:

1.- DE FORMULACIÓN

A).- Adaptación a la Entidad

Un Presupuesto debe implantarse de acuerdo a las características de la Entidad, adaptándose a los objetivos que pretenda alcanzar la misma; para ello es indispensable realizar un estudio minucioso de las operaciones pasadas de la Compañía e identificar que se desea mejorar.

B).- Planeación, Coordinación, y Control de Funciones

Cuando se elabora un Presupuesto se debe partir de un plan preconcebido, tener una proyección futura y enfocarse hacia un objetivo, el cuál ha de lograrse coordinando y controlando todas las funciones que integran la Compañía.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

Algunos puntos importantes a considerar para el mejor funcionamiento de el Presupuesto son:

- ✓ Seccionar el Presupuesto por las áreas de responsabilidad que tenga la Entidad, cada una controlada por un Presupuesto específico.
- ✓ Se deben aplicar dentro de un mecanismo contable para poder comprobarlos con lo operado, analizar las variaciones y corregirlas.
- ✓ Evitar malas interpretaciones o discusiones.
- ✓ Es indispensable que cada Presupuesto éste enfocado a ser alcanzable.

2.- DE PRESENTACIÓN

A).- De acuerdo con las Normas Contables y Económicas

Los Presupuestos deben cumplir con ciertos requisitos de presentación, estar de acuerdo con las Normas Contables y Económicas, y con la estructuración contable para efectos de comparación.

3.- DE APLICACIÓN

A).- Elasticidad y Criterio

Existen dos elementos fundamentales que se deben aplicar a los Presupuestos, la elasticidad y el criterio, teniendo disponibilidad a



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

aceptar cambios en sus planes que no afecten relativamente los objetivos a cumplir.

3.2.6 REQUISITOS PARA UN BUEN PRESUPUESTO

Implantar un Presupuesto dentro de una Entidad tiene como finalidad que éste realice en forma adecuada cada una de sus funciones y logre los objetivos establecidos por la gerencia; para ello es necesario que cumpla con ciertas indicaciones como son:

1.- CONOCER LA EMPRESA

Un Presupuesto debe de ir enfocado al tipo de entidad en lo que se refiere a sus objetivos, su organización, sus necesidades, su contenido y forma.

La elaboración de los Presupuestos implica que todas las operaciones que realiza la Entidad se relacionen entre sí, de tal forma que se establezca un grado razonable de seguridad y certeza que permita a los Directivos tomar decisiones acertadas.

2.- EXPONER EL PLAN

Cuando se implantan los Presupuestos se debe exponer en forma clara y precisa el objetivo a cumplir por medio de manuales o



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

instructivos, esto con la finalidad de uniformar el trabajo y coordinar las actividades de las personas encargadas de la preparación y la ejecución de el Presupuesto, estableciendo las responsabilidades y la autoridad en cada una de ellas.

3.- COORDINAR LA EJECUCIÓN DEL PLAN

Todas las Entidades cuentan con un Director, que en el caso de los Presupuestos cubre la función de coordinador de cada uno de los departamentos; a través de un calendario podrá establecer las fechas en que cada uno de ellos deberá entregar su información.

De esta manera, será necesario también que toda la información obtenida y las estimaciones realizadas, sean enviadas al Director de el Presupuesto, centralizándose en él la programación de actividades; así las fechas del calendario estarán referidas al momento en que éste reciba o envíe algo.

4.- FIJACIÓN DEL PERÍODO PRESUPUESTAL

Se refiere a la fijación del período que durará el Presupuesto en función de la estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la Empresa, el tiempo del proceso productivo, las tendencias del mercado, las ventas de temporada, las inversiones a más de un año, los financiamientos, etc.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

5.- DIRECCIÓN Y VIGILANCIA

De acuerdo al plan elaborado se delegará a cada uno de los departamentos los Presupuestos que han de elaborar, así como las indicaciones o recomendaciones necesarias para que cada jefe cumpla con lo establecido.

Posteriormente se realizará una comparación de los datos reales con los presupuestados, se determinaran las variaciones y se realizará un estudio minucioso para modificarlas en función con la Entidad. Es muy importante mencionar que durante la aplicación del Presupuesto se deben revisar periódicamente las estimaciones y mantenerlas enfocadas al objetivo que se desea cumplir.

En cada Entidad es necesario que exista una persona que posea los conocimientos y el tiempo necesarios para encargarse del manejo del Sistema de Presupuestos.

6.- APOYO DIRECTIVO

Los directivos y el respaldo de la Entidad deben de estar en la mayor disponibilidad al implantar el Presupuesto, ya que es indispensable para su buena realización y desarrollo convirtiéndolo en un patrón de medida con lo ejecutado.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

El siguiente cuadro elaborado por el C.P. y M.C.A. Cristóbal del Río, muestra la jerarquía a seguir para cumplir con cada uno de los requisitos mencionados: ³³

³³ Del Río González, Cristóbal: *El Presupuesto*, Ed. ECAFSA, México, 2000, p. 1-15.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

BUEN PRESUPUESTO



Respaldo Directivo

Supervisión y minucia continua en su realización, análisis y estudio de las desviaciones o variaciones.

Dirección y Vigilancia

Según la naturaleza de la empresa o del renglón.

Fijación del Período Presupuestal

Sincronización de actividades a través del director, responsable, según calendario.

Coordinación para la ejecución del Plan o Política.

Manuales e instructivos, conocimiento del criterio, unificación, forma de manejo, y objetivos.

Exposición del Plan o Política.

Sus objetivos, organización, necesidades, profundidad, su contenido y forma varían de una Entidad a otra.

Conocimiento de la Empresa es la Base.



3.2.7 CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

Existen diversos tipos o denominaciones de el Presupuesto, cada uno enfocado a las características particulares del mismo. A continuación se detalla una clasificación de acuerdo a sus aspectos sobresalientes:

Por el tipo de empresa

× **Públicos:** son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado; son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contemplan las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

Este tipo de Presupuestos son realizados por Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, etc. para poder controlar las finanzas de sus dependencias.

× **Privados:** son los usados por las Empresas particulares y se conocen como Presupuestos Empresariales. El objetivo de éste tipo de Presupuestos es el de planificar todas las actividades de una Empresa, implementándose como un instrumento de la Administración.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

Por su Contenido

- × Principales: son una especie de resumen, en donde se muestran los elementos principales de todos los Presupuestos de la Entidad.

- × Auxiliares: son aquellos que indican en forma analítica, las operaciones estimadas por los departamentos que integran la organización de la Compañía.

Por su forma

- × Flexibles: son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y permiten flexibilidad para aceptar cambios o fluctuaciones propias, lógicas, o necesarias. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna, se caracterizan por ser dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

- × Fijos: son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Este tipo de Presupuestos se formulan con razonable exactitud tratando siempre de apegarse lo mejor posible a su contenido.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

Por su duración

El lapso que se determina para los Presupuestos depende del tipo de operaciones que realice la Empresa, y a su vez de la exactitud y detalle que se requiera. Si un Presupuesto se elabora por un largo tiempo le corresponderá menor precisión y análisis.

- × A corto plazo: son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año o menos; éste sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

- × A largo plazo: este tipo de Presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que generalmente adoptan los Estados y grandes Empresas. Se formulan para más de un año.

Por la técnica de valuación

- × Estimados: se formulan sobre bases empíricas y sus cifras numéricas son determinadas sobre experiencias anteriores, representando la probabilidad razonable de que suceda lo que se ha planeado.

- × Estándar: se formulan sobre bases científicas o casi científicas, eliminando un porcentaje elevado de posibilidades de error; en éste



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

tipo de Presupuestos las cifras representan los resultados que se deben obtener.

Por el reflejo en los estados financieros

× De Posición Financiera: muestran la posición estática que tendría la Empresa en el futuro si se cumplen todas las predicciones. Se conoce como Posición Financiera (Balance General) Presupuestada.

× De Resultados: muestran las posibles utilidades o pérdidas a obtener en un período futuro.

× De Costos: se presentan en base a los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan hacia un período futuro las erogaciones que se van a efectuar por costo total o cualquiera de sus partes.

Por las finalidades que pretende

× De Promoción: se presentan en forma de proyecto financiero y de expansión; cuando se elabora es necesario estimar los ingresos y los egresos que deben efectuarse en el período presupuestal.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

- × De Aplicación: se elaboran para solicitud de créditos, y constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que habrá de contar la Empresa según lo proyectado.

- × De Fusión: se utilizan para determinar en forma anticipada las operaciones que pueden resultar de una conjunción de Entidades o Compañías Filiales.

- × Por Áreas y Niveles de Responsabilidad: se refiere a la cuantificación de las responsabilidades de los encargados por áreas y niveles en que se divide la Organización.

- × Por Programas: se preparan por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades a realizar por cada dependencia para lograr los programas a su cargo.

- × Base Cero: es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas; es útil cuando se elevan los precios, cuando hay exigencias de actualización, de cambio, y por el aumento continuo de los costos en todos los niveles. Es muy costoso y ayuda evitar vicios, repeticiones, obsolescencia, etc.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

De trabajo

Son utilizados por cualquier Entidad y su desarrollo ocurre en las siguientes etapas:

A. Previsión

B. Planeación

C. Formulación

❖ Presupuesto Parciales: se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas para cada departamento.

❖ Presupuestos Previos: son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva y son sujetos a estudio.

D. Aprobación: la formulación previa se sujeta a estudio, lo cuál da lugar a ajustes de quienes afinan los Presupuestos anteriores, y con ello se elabora un Presupuesto Definitivo.

E. Presupuesto Definitivo: es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar, y controlar durante un periodo. De acuerdo a los resultados obtenidos en éste tipo de Presupuestos se da lugar a la elaboración de los Presupuestos Maestros o Tipo.

F. Presupuestos Maestros o Tipo: éste presupuesto incluye las principales actividades de la Empresa; conjunta y coordina todas



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

las actividades de los otros Presupuestos y puede ser concebido como el "Presupuesto de Presupuestos". A través de ellos se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que sólo se realizan o ajustan los que tengan variación substancial y deben ser revisados continuamente.

Según el campo de aplicación en la empresa

De operación o económicos

Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el período siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Pérdidas y Ganancias. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

- × Presupuestos de Ventas: generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
- × Presupuestos de Producción: comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar éste presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

- × Presupuesto de Compras: es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado período, generalmente se realizan en unidades y costos.
- × Presupuesto de Costo-Producción: en ocasiones ésta información se incluye en el Presupuesto de Producción, al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.
- × Presupuesto de Flujo de Efectivo: es esencial en cualquier Compañía y debe ser preparado luego de que todas los demás Presupuestos hayan sido completados: éste presupuesto muestra los recibos anticipados, los gastos y la cantidad de capital de trabajo.

Financieros

En éstos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el Balance. Existen dos tipos:

- × Presupuesto de Tesorería: tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores fáciles de realizar. Se puede llamar también Presupuesto de Caja o de Flujo de Fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones, y se formula por periodos cortos ya sean mensuales o trimestrales.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

× Presupuesto de Erogaciones Capitalizables: es el que controla básicamente todas las inversiones en activos fijos, permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

3.2.8 VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS

- ✓ Permite a la alta gerencia definir los objetivos básicos de la Empresa.
- ✓ Da la pauta para definir una estructura organizacional adecuada, asignando responsabilidad y autoridad a cada una de las partes que integran la Organización.
- ✓ A través de una motivación adecuada fomenta la participación de los diferentes niveles de la Organización
- ✓ Obliga a conservar un archivo de datos históricos controlables y a realizar periódicamente un autoanálisis.
- ✓ Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas de responsabilidad de la Compañía.
- ✓ Aporta flexibilidad en el control administrativo.
- ✓ Es un reto para los ejecutivos de una Organización, para que aporten creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la Empresa.
- ✓ Ayuda a lograr mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y a mantener una adecuada planeación y control dentro de la Empresa.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

3.2.9 LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS

- 1.- Se basa en estimaciones, por lo que limita a la administración a utilizar determinadas herramientas estadísticas para lograr que la incertidumbre se reduzca al mínimo.
- 2.- Se debe adaptar a los cambios de importancia que surjan, lo que significa que es una herramienta dinámica.
- 3.- Su ejecución no es automática ya que necesita del elemento humano de la organización para comprender la utilidad de ésta herramienta.
- 4.- Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración, ya que sirve para que ésta cumpla con su cometido y no entrar en ella como competencia.

3.2.10 MOTIVOS DEL FRACASO DE LOS PRESUPUESTOS

Toda organización al formular sus planes deberá delimitar específicamente las atribuciones y responsabilidades, para que cada persona sepa cómo debe actuar sin temor a extralimitarse ni lesionar los derechos de los demás compañeros. Un plan orgánico y objetivo muestra a la gerencia quienes deben rendir cuentas de cada fase sobre la marcha.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

La gerencia debe organizar sus recursos financieros si quiere desarrollar sus actividades, asimismo debe establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección. A su vez debe precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones.



La implantación de un Presupuesto puede fracasar por diversas razones:

- Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento, sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la Organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

- Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la Organización.
- Cuando no hay buen nivel de comunicación, y por lo tanto se presentan resquemores que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestadas.
- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
- Cuando se tiene la "ilusión del control" , es decir que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
- Cuando no se tienen controles efectivos respecto a la presupuestación.
- Cuando no se siguen las políticas de la Organización.



3.3 CALENDARIO PRESUPUESTAL

Un calendario presupuestal es una agenda en la cuál se define a través del tiempo la ejecución y el control (evaluación) del presupuesto. Depende del tipo de organización y puede ser diario, semanal, quincenal, mensual, trimestral, semestral o anual.

El primer paso que lleva a cabo el Comité de Presupuestos, es la calendarización del presupuesto y consiste en la elaboración de un calendario o cronograma en el que se determinan las "fechas clave" de los diversos presupuestos por áreas de responsabilidad.

El proceso del presupuesto debe reducirse al máximo tratando que la información de arranque sea lo más actualizada, por lo que es indispensable que la calendarización comience lo más cerca posible a la ejecución del presupuesto.

Para realizar la calendarización se deben identificar y clasificar las tareas específicas que deben realizarse, después se calcula el tiempo que requiere cada una de las etapas. Posteriormente se establece la secuencia en que se desarrollarán dichas actividades, considerando las tareas que pueden realizarse simultáneamente.

Es importante señalar que la experiencia que tenga el personal de la Empresa será un elemento clave para la calendarización, ya que



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

basados en ella se podrá obtener un cronograma lo más apegado a la realidad.

Una forma más elaborada para solucionar la calendarización del presupuesto es la aplicación del PERT (Program Evaluation and Review Technique; Técnica de Evaluación y Revisión de Programas), la cuál determina un camino crítico en el que se ubican en orden sucesivo todas aquellas tareas que no podrán demorarse en su ejecución para no retrasar la finalización del proyecto, en éste caso, la preparación de los presupuestos por áreas de responsabilidad.

Una vez realizada la calendarización, el Comité de Presupuestos se dedicará a la elaboración del presupuesto.

3.3.1 COMITÉ DE PRESUPUESTOS

La responsabilidad de la elaboración del Control Presupuestal, se delega en una persona que habrá de fungir como Director.

El Director del Presupuesto, deberá ser alguien que posea amplios conocimientos y experiencia sobre la Empresa; para ello necesita estar compenetrado del sistema contable de la Entidad, su organización, operaciones que práctica, problemas en la administración, etc. Asimismo tiene la responsabilidad de elaborar el



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

Presupuesto, y para realizarlo necesita de la colaboración de todo el personal de la Compañía.

El Comité de Presupuestos se forma por el Director o Gerente General, Director de Finanzas o Contralor, Gerente de Ventas y Mercadotecnia y Gerente de Producción o Superintendente; además se pueden incluir jefes de importancia como el de Personal y el de Compras, a los cuáles se les podrá delegar la responsabilidad de la elaboración de los Presupuestos Parciales de cada departamento.

Las funciones que realiza son:

- ✓ Examinar, aprobar, y ajustar las estimaciones de gastos departamentales.
- ✓ Aprobar o ajustar los presupuestos generales y parciales.
- ✓ Presentar los presupuestos para autorización del Gerente General, y éste al Consejo de Administración.





3.4 ORGANIGRAMA

3.4.1 CONCEPTO

La forma de representar gráficamente una Empresa es estableciendo los niveles jerárquicos, formando departamentos de operación y elaborando la descripción de los puestos, para que con esto se defina su estructura organizacional.

"Los organigramas son conocidos también como Gráficas de Organización o Cartas de Organización. Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella." ³⁴

"Son conocidos también como Cartas o Gráficas de Organización, los cuáles consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto. (y en ocasiones de quién lo ocupa) representándose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad." ³⁵

³⁴ García Martínez, Münch Galindo: Fundamentos de Administración. Ed. Trillas. México, 2001, p. 133.

³⁵ Reyes Ponce, Agustín: Administración Moderna. Ed. Limusa. México, 2002, p. 298.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

Los organigramas sirven para:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento (se realiza por marcas, colores, punteado, etc.)
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la Empresa y en cada departamento o sección.

Como ya lo mencionamos son gráficas que indican la dependencia y la interrelación de los diferentes puestos o de las personas que los ocupan dentro de una Empresa. Su propósito principal es el de facilitar el establecimiento de una organización y su adecuada integración, permite una visión de conjunto en cuanto a los recursos humanos de la institución.

Según Reyes Ponce se clasifican de la siguiente manera:

1. Por su objeto
2. Por su área
3. Por su contenido



3.4.2 TIPOS DE ORGANIGRAMA

Existen cuatro formas de representar un organigrama, y son:

Verticales

En este tipo de organigramas verticales cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Este tipo de organigrama es el más usado y, por lo mismo se comprende fácilmente ya que indica en forma objetiva las jerarquías del personal.

Horizontales

Los organigramas horizontales representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma. Sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Tienen como ventajas:



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

- Seguir la forma normal en que se acostumbra leer (de izquierda a derecha).
- Disminuyen en forma considerable el efecto de triangulación.
- Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad normal.

Circulares

Se forman por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la Empresa, a cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuáles constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Éste tipo de organigrama señala muy bien la importancia de los niveles jerárquicos, elimina o disminuye la idea del status más alto o más bajo y permite colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Escalares

En los organigramas escalares se señala con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes. Estos organigramas son poco



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

usados todavía, y aunque resultan muy sencillos, carecen de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro para destacarlo adecuadamente.

Un organigrama tiene la función de informar la estructura jerárquica de una Empresa, y para ello debe cubrir con los siguientes requisitos:

1. Ser claros, por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y de puestos, pues esto en vez de ayudar a la estructura administrativa de la Empresa puede producir confusiones. Por ello, los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios apropiados.
2. No deberán comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados; lo más frecuente es hacerlos arrancar del Director o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel.
3. Deben contener nombres de funciones y no de personas.
4. No podrán representar un número muy grande de elementos de Organización, pues eso los hace muy confusos.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

3.5 CATÁLOGO DE CUENTAS

3.5.1 CONCEPTO

"Se le conoce como la relación ordenada y pormenorizada de cada una de las cuentas que integran el Activo, Pasivo, Capital Contable, Costos, Gastos e Ingresos de una Entidad. Está relación contiene, el número de clasificación y el nombre de todas las cuentas que una Empresa utiliza, en el registro contable de cada una de sus operaciones." ³⁴



El Catálogo de Cuentas forma parte indispensable del sistema contable que maneja una unidad económica; su diseño e implantación se da en la primera etapa del proceso contable: LA SISTEMATIZACIÓN.

³⁴ Paz Zavala, Enrique: Introducción a la Contaduría (Fundamentos). Ed. ECAFSA, México, 2000, p. 287.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

Este catálogo de cuentas debe ser completo, preciso, exacto y estar al día pues si las cuentas no satisfacen alguna de éstas condiciones, los estados financieros serán inexactos. Una de las primeras responsabilidades del Contador será la de diseñar un buen sistema de cuentas.

Podemos decir que las cuentas son como el fichero de una biblioteca, nos conducen hasta los diarios y documentos fuente; contienen la esencia financiera de las operaciones, pero no cuentan toda la historia. En algunos aspectos se parecen a los mapas de caminos, contienen los hechos esenciales pero no registran todos los detalles de las numerosas operaciones de la Empresa.

Es importante tomar en consideración que para propósitos de registro interno, la Empresa desarrolla un Catálogo de Cuentas que constituye una guía clasificada de todas las cuentas específicas que requiere la negociación.

3.5.2 OBJETIVO

El objetivo que se persigue con el catálogo de cuentas es el de facilitar el registro de todas las operaciones practicadas por las Entidades, ya que al contar con una relación ordenada y clasificada de todas las cuentas del Activo, Pasivo, Capital Contable, etc. la persona que lleve físicamente a cabo esta función, sabrá que



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

cuentas afectará como cargos o abonos. Y finalmente podrá facilitar la elaboración de los Estados Financieros.

3.5.3 ESTRUCTURA

La estructura básica del Catálogo de Cuentas, se integra por tres niveles Rubros, Cuentas y Subcuentas. Asimismo existen catálogos sofisticados y analíticos que se integran por cuatro o cinco niveles, agregando a los anteriores Sub-subcuentas y Sub-sub-subcuentas.

✓ Rubros: nombre que reciben las subdivisiones de los elementos que integran el Estado de Situación Financiera.

Activo Circulante
Activo No Circulante
Pasivo a Corto Plazo, etc.

✓ Cuentas: denominación que se da a cada uno de los renglones que integran el Activo, Pasivo, Capital Contable, Ingresos, Costos y Gastos de una Entidad.

Activo Circulante
Bancos
Pasivo a Corto Plazo, etc.
Proveedores
Capital Contable
Capital Social



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

Subcuentas: término contable que se asigna a cada uno de los miembros o elementos que integran una cuenta principal o colectiva.

Cientes

Sr. Luis Lara R.
Sr. Juan Reyes N.
Sr. Lino Vera

3.5.4 CLASIFICACIÓN

El Catálogo de Cuentas se puede clasificar en alguno de los siguientes sistemas: ³⁷

A.- NUMÉRICO.- esta clasificación consiste en otorgar un número secuencial a cada una de las cuentas ahí contenidas.

Activo

Activo Circulante

1. Caja
2. Bancos
3. Acciones y Valores a la Vista
4. Clientes, etc.

B.- ALFABÉTICO.- se basa en la utilización de letras, para identificar a cada una de las cuentas de una Entidad.

³⁷ Paz Zavala, Enrique: Introducción a la Contaduría (Fundamentos). Ed. ECAFSA, México, 2000, p. 289.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

B Pasivo

Pasivo a Corto Plazo

- BA. Proveedores
- BB. Documentos por Pagar
- BC. Acreedores Diversos
- Bca. "La Negrita", S.A.
- Bcb. Sr. Juan Negrete Ramírez
- BCc. Sr. Sergio González Villar
- BD. Impuestos pos Pagar, etc.

C.- ALFANÚMÉRICO.- éste sistema combina letras y números para la identificación de las cuentas.

A Activo

Activo No Circulante

- AN1. Terrenos
- AN2. Edificios
- AN3. Equipo de Oficina
- AN3a. Escritorios
- AN3b. Archiveros
- AN3c. Máquina de escribir y calculadoras
- AN3d. Credenzas
- AN4. Equipo de Reparto, etc.

D.- NEMOTÉCNICO.- se basa en el uso de letras que al conjuntarse denotan una característica o clave especial que facilita su identificación.

C Capital Contable

- CS Capital Social
- CR Reservas de Capital
- CRL Reserva Legal
- CRp Reserva de Previsión



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

CRr Reserva de Reversión
CRc Reserva para Contingencias
CU Utilidad del Ejercicio, etc.

E.- DECIMAL.- tiene como fundamento la utilización de los dígitos del 0 al 9 para asignárselos a los rubros, cuentas, subcuentas, etc.

1	Activo
11	Activo Circulante
1101	Caja
1102	Bancos
1102.01	Bancomer, S.A.
1102.02	Banca Serfin, S.A.
1102.03	Banco Santander Mexicano, S.A.
1103	Clientes
12	Activo No Circulante
1201	Terrenos
1202	Edificios
1203	Mobiliario y Equipo
2	Pasivo
21	Pasivo a Corto Plazo
2101	Proveedores
2102	Documentos por Pagar
2103	Acreedores Diversos, etc.



3.6 VARIACIONES

Es importante tener en cuenta que la comparación de los resultados reales con las metas planificadas o del presupuesto son parte integral del proceso de control; éstas variaciones se dan a conocer a través de los informes de desempeño los cuáles comparan los resultados reales con las cifras presupuestadas por cada área de responsabilidad.

Si una variación es considerada importante, la administración debe hacer un cuidadoso estudio para determinar las causas que la motivaron, las cuáles deben conducir a los remedios correspondientes a través de la acción correctiva efectuada por la administración.

Cuando se estudia y evalúa una variación se deben determinar las causas que la originaron ésta, considerándose las siguientes posibilidades:

1. La variación no es importante.
2. La variación se originó por errores en el proceso de elaboración del informe.
3. La variación se debió a una decisión específica de la administración.
4. Muchas de las variaciones son explicables en términos del efecto de los factores no controlables que puedan identificarse.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

En aquellas variaciones en las que no se conocen las causas fundamentales, deben ser objeto de primordial interés y deben investigarse con detenimiento.

Al estudiar o investigar las variaciones y determinar las causas que las originaron, se puede recurrir a los siguientes métodos:

1. Reuniones y pláticas con los gerentes y supervisores de las áreas o centros de responsabilidad, así como con otros empleados del centro de responsabilidad específico de que se trate.
2. Análisis de la condición del trabajo incluyendo: el flujo del trabajo, la coordinación de las actividades, la efectividad de la supervisión y otras circunstancias prevalentes.
3. La observación directa.
4. Investigaciones en los mismos sitios por los gerentes de línea.
5. Investigaciones por los grupos de asesoría (cuidadosamente especificadas en cuanto a las responsabilidades).
6. Auditorías internas.
7. Estudios especiales.
8. Análisis de las variaciones.
 - × Variaciones en Ventas
 - × Variaciones en el Material y Mano de Obra Directa
 - × Variaciones en los Gastos Indirectos de Fabricación



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

Uso del Análisis de las Variaciones

Cuando se desarrollan y presentan los análisis que se comentan, el analista debe tener presente que los resultados tienen que:

- Ver con distinciones relevantes.
- Poder entenderse.
- Medir con razonable precisión lo que se supone que miden.
- Ser presentados y explicados concisamente.

Estos análisis pueden ser de provecho cuando se desarrollan con cuidado, se estructuran en forma práctica y se aplican sensatamente.

Dentro de los métodos que pueden ser utilizados para presentar los resultados del análisis de las variaciones encontramos dos. En primer lugar, los resultados del análisis pueden reportarse en un informe especial que se enfoca a los problemas específicos (pero no recurrentes), en los que está interesada la administración.

En segundo lugar, los resultados pueden incluirse en el informe mensual de desempeño. Pero la mejor forma de presentar los resultados es a través de comentarios complementarios en los informes de desempeño.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

Investigación de las Variaciones

Luego de que se hayan calculado todas las variaciones para un período dado, la administración debe decidir que variación será la primera que tenga que investigarse, por lo general se usa aquí el concepto de la administración por excepción, que consiste en que sean investigadas únicamente aquellas variaciones que parezcan importantes.

El análisis de las variaciones es considerado como un valioso instrumento que puede incrementar la utilidad de los informes periódicos de desempeño. La decisión de investigar una variación es una decisión de costo/beneficio debido a que el beneficio se deriva de la posibilidad de restituir el sistema de producción a un estado eficiente, y el costo es el empleo del tiempo de la administración para investigar la causa de la variación.

El tiempo de la administración es visto normalmente como un recurso escaso, como un elevado costo por hora; sin embargo, si no se corrigen las variaciones tienden a persistir e incluso aumentar en significación. Esta tendencia puede resultar muy costosa porque las variaciones van aumentando con el transcurso del tiempo.



3.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

3.7.1 CONCEPTO

"El punto de equilibrio es el punto donde los ingresos totales son iguales a los costos totales; es decir, el volumen de ventas con cuyos ingresos se igualan los costos totales y la empresa no reporta ni utilidad ni pérdida." ³⁸

"Es el vértice en el que se juntan las Ventas y los Gastos Totales, representa el momento en el cuál, no existen utilidades ni pérdidas para una Entidad; es decir que los ingresos son iguales a los gastos." ³⁹

"Es una técnica de análisis muy importante, empleada como instrumento de planificación de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas. Para aplicar esta técnica es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, separando los que son variables de los fijos o semivARIABLES.

El punto de equilibrio se define como el momento o punto económico en que una empresa no genera ni utilidad ni pérdida, esto es el nivel en que la contribución marginal (ingresos variables menos costos y

³⁸ Colin García, Juan: Contabilidad de Costos. Ed. Mc-Graw Hill. México, 2001. p. 282.

³⁹ Del Río González, Cristóbal: El Presupuesto. Ed. ECAFSA. México, 2000. p. 1-25.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

gastos variables) es de tal magnitud que cubre exactamente los costos y gastos fijos." 40



El procedimiento del punto de equilibrio o punto crítico, consiste desde el punto de vista contable, en determinar un importe en el cuál la Empresa no sufra pérdidas ni obtenga utilidades, es decir el punto donde las ventas son iguales a los costos y gastos. En una conceptualización simple entendemos al punto de equilibrio como aquella cifra que la Empresa tiene que vender para no perder ni ganar y así hacer frente a sus gastos.

Mediante su análisis la Dirección de la Empresa puede tomar las decisiones más eficaces. A esta técnica se le llama sistema de equilibrio, ya que determina repercusiones de cualquier tipo, como cambios de volumen, cambios en costos variables y fijos, incrementos de costos, cambios en precios unitarios de ventas, etc.

⁴⁰ Moreno Fernández, Joaquín: Las Finanzas en la Empresa (Información, Análisis, Recursos y Planeación). Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. México, 2001, p. 329.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

Los elementos que intervienen para la determinación del punto de equilibrio son los resultantes del estudio de los gastos, dividiéndose en Constantes (fijos y regulados) y Variables; ambos establecidos en función de las Ventas, de la Producción, de la Administración y de la Financiación.

A continuación mencionamos algunos de ellos:

- 1.- El volumen de producción.
- 2.- El tiempo, el cual puede ser semanal, mensual o trimestral con la ventaja de poder solucionar los problemas que se presenten en los tiempos cortos.
- 3.- Los artículos individuales y las líneas de producción pueden variar, pues los directivos de la Empresa eligen aquellos artículos que les reporten mayores beneficios, suspendiendo la elaboración de los malos para no tener producciones infructuosas.
- 4.- Se deben elaborar estados comparativos de los datos presupuestados con los reales, para determinar las variaciones y hacer las correcciones pertinentes a estas.

3.7.2 OBJETIVOS

- ✓ Determinar en qué momento, los ingresos y gastos son iguales, no existiendo utilidad ni pérdida.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

- ✓ Por medio de él se puede medir la eficiencia de operación y controlar la consumación de cifras predeterminadas mediante la comparación con las reales.
- ✓ Es de gran importancia en el análisis, la planeación, y el control de los estados del Negocio.

3.7.3 ANÁLISIS DE GASTOS

Para la determinación del Punto de Equilibrio, es indispensable hacer un estudio de los gastos, los cuáles se clasifican en Constantes y Variables:

Constantes.- son aquellos que permanecen estáticos en su monto y en un período, se dividen en:

- Fijos: son aquellos que se efectúan necesariamente, haya o no producción o ventas, como son rentas, depreciaciones y amortizaciones en línea recta, impuestos prediales, fianzas, sueldos, etc.
- Regulados o Semifijos: son aquellos que se efectúan bajo un control directivo, de acuerdo con las políticas de producción o de venta, como son publicidad, propaganda, honorarios, gratificaciones, sueldos a funcionarios y personal de las oficinas, seguros y fianzas, reparaciones de mantenimiento, etc.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

Los gastos y costos fijos se generan a través del tiempo, independientemente del volumen de la producción y ventas. Son llamados gastos y costos de estructura, porque generalmente son contratados o instalados para la estructuración de la Empresa.

Variables.- son aquellos gastos que aumentan o disminuyen, según sea el ritmo operado en la producción o en la venta, es decir los gastos variables se generan en razón directa de los volúmenes de producción o ventas, por ejemplo la mano de obra pagada en razón de unidades producidas, la materia prima utilizada en los productos fabricados, los impuestos y comisiones sobre las ventas, etc.

3.7.4 FÓRMULA

$$PE = \frac{CF}{CM}$$

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{VN}}$$

Abreviaturas y Términos de las Fórmulas

PE	Ventas de equilibrio en pesos
CF	Costos Fijos en pesos
CV	Costos Variables en pesos
VN	Ventas Netas en pesos
CM	Contribución Marginal unitaria en pesos
% CM	Porcentaje de Contribución Marginal



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

El punto de equilibrio es el resultado de dividir los costos fijos entre el porcentaje de contribución marginal, o dicho de otra forma, es el porcentaje de rendimiento marginal por cada peso vendido entre los costos fijos. El porcentaje de contribución marginal (%CM) es el resultado de dividir el importe de la contribución marginal entre el valor de las ventas, esto puede hacerse a nivel unitario o a nivel total.

3.7.5 GRÁFICA E INTERPRETACIÓN

El Punto de Equilibrio obtenido por medio de un Presupuesto, es una norma a la que se deberán sujetar los Directivos de cada Organización ya que representa una medida de control. A través de éste, se pueden realizar estudios encaminados para ayudar a la Entidad en la solución de algunos de los problemas que se le presenten.

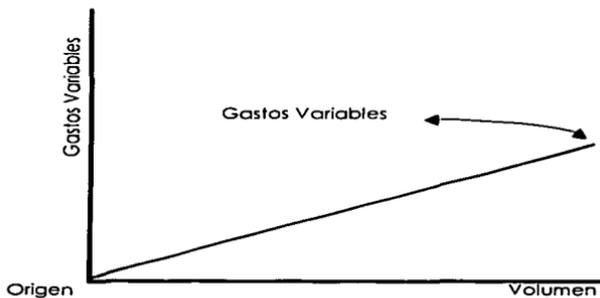
El punto de equilibrio se puede determinar en forma gráfica utilizando el siguiente procedimiento:

1. Los gastos fijos, los gastos variables y los ingresos se anotan sobre el eje vertical (Y).
2. El volumen de ventas se anota sobre el eje horizontal (X).
3. Se trazan las líneas de gastos fijos y variables.

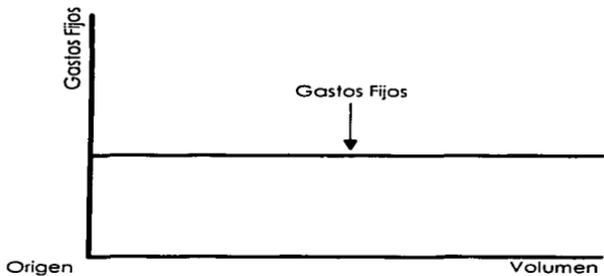


SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

Representación de los Costos y Gastos Variables



Representación de los Costos y Gastos Fijos

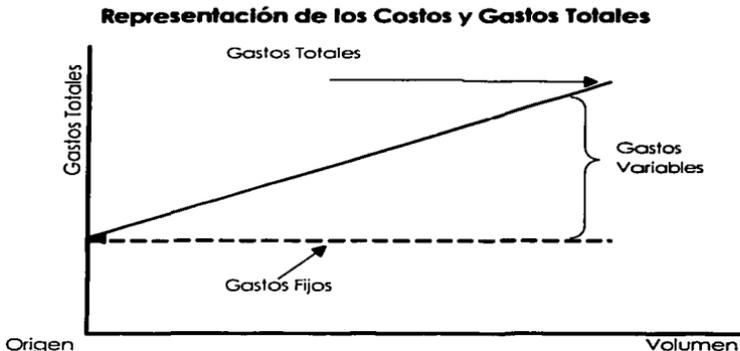




SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

La línea de gastos fijos permanece constante a lo largo de toda la escala de volumen, en tanto la línea de gastos variables fluctúa en proporción directa a los cambios de volumen.

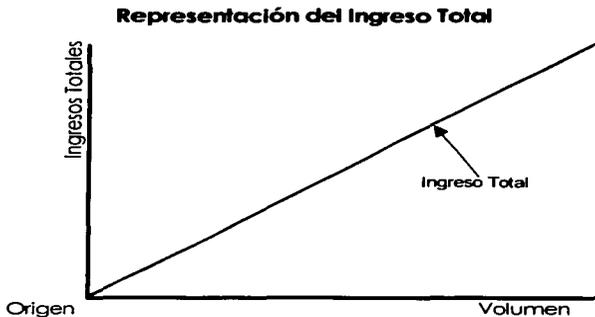
4. Se traza la línea del gasto total, sumando el gasto fijo total más el gasto variable total, teniendo la siguiente presentación:



5. Se traza la línea de ingresos totales.



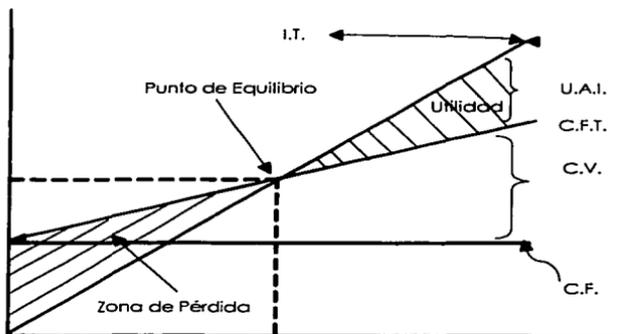
SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL



6. Cuando las líneas rectas que representan el ingreso total y el gasto total se colocan en la misma gráfica, se puede determinar el punto de equilibrio que es donde se intersecan la línea de ingresos totales y la línea de gastos totales; además esta gráfica muestra las perspectivas de utilidades o pérdidas para los diferentes volúmenes, teniendo la siguiente presentación:



Representación del Punto de Equilibrio



En la gráfica los costos fijos totales se situaron en el eje vertical (Y) y están por debajo de los costos variables totales. Si las operaciones de la empresa se encuentran por arriba o por debajo del punto de equilibrio, la distancia vertical entre la línea de ventas y la línea de costos variables mide el importe total de la contribución marginal.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

El comportamiento del punto de equilibrio puede variar cuando existen cambios en las variables: precio de venta (PV), costos variables (CV) y costos fijos (CF).

3.7.6 MÉTODOS

Los métodos para calcular el punto de equilibrio son:

- × Método de la ecuación.
- × Método de contribución marginal.
- × Método gráfico.

Para efectos de solución del caso práctico se tomará como base el Método de contribución marginal, el cuál se basa en el concepto de contribución marginal o utilidad marginal. La contribución marginal es igual a los ingresos por ventas menos todos los costos variables de producción y operación.

La compañía "El Oso, S.A. de C.V." fabrica un solo artículo y desea conocer el punto en el cuál su nivel de ventas sea igual a sus costos totales, considerando la siguiente información:

Precio de venta por unidad	\$ 30.00
Costos variables por unidad	\$ 20.00
Costos fijos totales	\$ 20,000.00



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

Contribución marginal por unidad

Precio de venta	\$ 30.00
- Costos Variables	<u>\$ 20.00</u>
=Contribución Marginal	<u>\$ 10.00</u>

De esta forma se puede determinar el punto de equilibrio en términos de unidades vendidas. Si tomamos como base que cada unidad vendida reporta \$ 10.00 de contribución marginal, ¿cuántas unidades se necesitaría vender para cubrir \$ 20,000.00 de costos fijos totales?

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos totales}}{\text{Contribución marginal}}$$

El Oso, S.A.	
Estado de Resultados del 1 al 31 de Diciembre de 200X	
(\$)	
Ventas (2,000 unidades a \$ 30.00 por unidad)	\$ 60,000.00
menos:	
Costos variables (2,000 unidades a \$ 20.00 por unidad)	<u>\$ 40,000.00</u>
Contribución marginal	\$ 20,000.00
menos:	
Costos fijos totales	<u>\$ 20,000.00</u>
Utilidad antes de impuestos:	\$ 0.00



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

$$\text{PE} = \frac{\$ 20,000.00}{\$ 10.00}$$

PE= 2,000 unidades

El punto de equilibrio se puede determinar en términos de ingresos y para ello tenemos:

$$\text{PE} = \frac{\text{CF}}{\% \text{CM}}$$

$$\text{PE} = \frac{\$ 20,000.00}{.33}$$

$$\text{PE} = \$ 60,000.000$$

3.7.7 VENTAJAS

- Determina el momento en que los ingresos se igualan a los gastos; es decir el punto exacto en que la Empresa no tiene ganancias ni pérdidas.
- Por medio de él se mide la eficiencia en operación y se controla la consumación de cifras predeterminadas.
- Sirve como técnica de análisis, de planeación y de control.



3.8 AVISOS DE DECISIONES DE GERENCIA

3.8.1 INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACIÓN DE LOS AVISOS DE DECISIONES DE GERENCIA

- 1.- Las decisiones de gerencia deberán ser comunicadas antes de que empiecen a surtir efecto en la utilidad, siempre que sea posible.
- 2.- El departamento de presupuestos recibirá los avisos en dos ejemplares. La dirección que origina el aviso determinará el número adicional de ejemplares para su área.
- 3.- El departamento de presupuestos una vez recibido el aviso le asignará un número de registro, verificará la firma de autorización del director respectivo y devolverá el original al interesado.
- 4.- Si a juicio del director, la decisión requiere ser aprobada por dos o más directores, obtendrá las copias fotostáticas necesarias para cada uno de ellos.
- 5.- Las decisiones que deben comunicarse:
 - a) Aumentos y disminuciones de puestos.
 - b) Sustituciones de un empleado, cuando la diferencia en sueldos llegue a \$ 10.000.00 o más por empleado.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

- c) Por errores en el presupuesto original, siempre y cuando llegue al límite autorizado.
- d) En general cuando se determinen ahorros o gastos adicionales como consecuencia de omisiones o cambios en el presupuesto si alcanza el límite establecido.

6.- Descripción de los conceptos a llenar en los informes de decisiones a la gerencia.

De: La dirección que avisa.

Aviso No.: Numeración consecutiva designada por el departamento de presupuestos.

Fecha: Fecha de formulación del aviso.

Descripción: Detalle de las decisiones tomadas que afectarán nuestra utilidad desde \$ 10,000.00 o más en el ejercicio.

Base de cálculo: Cuidadosa descripción de los elementos que sirven para calcular el efecto en la utilidad del ejercicio.

Fecha de entrada en vigor del cambio: El hecho podría entrar en vigor después de la fecha del aviso.

Fecha de notificación: Fecha en que se entregue al departamento de presupuestos.

Efecto en la utilidad del ejercicio corriente: Cifra que mostrará cuánto más o menos vamos a ganar en los meses que quedan del ejercicio que está transcurriendo.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

DATOS ANOTADOS POR EL DEPARTAMENTO DE PRESUPUESTOS

Áreas de responsabilidad afectadas: Nombre de la división y territorio en cuestión.

Cuentas y subcuentas afectadas: Nombre y número de ellas.

7.- Las aclaraciones necesarias para la utilización de los avisos de decisiones de gerencia podrán obtenerse del departamento de presupuestos que en todo momento estará dispuesto a prestar la ayuda que le fuera solicitada.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

3.8.2 EJEMPLO DEL INFORME DE DECISIONES DE GERENCIA

COMPañÍA X, S.A.

INFORME DE DECISIONES DE GERENCIA

De: _____

A: Presupuestos

Fecha: _____

Descripción:

Base de Cálculo:

Fecha de entrada en vigor del cambio:

Fecha de notificación:

Efecto en la utilidad del ejercicio corriente:

Áreas de responsabilidad

División: _____

Territorio: _____

Cuentas: _____

Subcuentas: _____



3.8.3 COORDINACIÓN DEL PRESUPUESTO

La responsabilidad en la coordinación de los presupuestos puede recaer en:

- Comité de presupuestos
- Director de presupuestos

El funcionamiento del primero obliga a la creación de un Comité, que reúne a los directores encabezada por un coordinador u orientador, encargado de la buena marcha del Sistema de Control Presupuestal.

Con respecto al Director de Presupuestos es el responsable del sistema, pudiendo ser nombrado como tal, el Director de Finanzas, Contralor o una persona con nivel ejecutivo alto. Ésta persona estará encargada de orientar y asesorar al personal sobre los formatos a utilizar, preparación del calendario de actividades, identificar y evaluar las variaciones proporcionadas por los jefes de áreas respectivos, diseñar mejoras al sistema contable, etc.

En algunos casos el Departamento de Presupuestos puede constituirse de la siguiente forma:



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

JEFE DE PRESUPUESTOS

ANALISTA "A"

ANALISTA "B"

SECRETARIA

3.8.4 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

"DIRECTOR DE PRESUPUESTOS"

Reporta a: Director General

Nombre de la persona que ocupa el puesto:

División: Dirección de presupuestos.

Territorios: Presupuestos

Funciones: orientar y asesorar al grupo de directores sobre la preparación de los Presupuestos, mantener informado al Director General sobre los hechos ocurridos, y coordinar los Presupuestos direccionales para integrar el Presupuesto General de la Empresa, aprobados previamente por cada uno de los Directores respectivos.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

Responsabilidades:

- × Estudiar el programa financiero de la Empresa y formular el manual de instrucciones para integrar el Presupuesto por Áreas de Responsabilidad.
- × Vigilar la formulación de los Presupuestos en función de responsabilidades individuales y con intervención de los responsables.
- × Promover la colaboración espontánea de todos los empleados, es decir, motivar y estimular la productividad individual.
- × Diseñar las formas para el control de los Presupuestos y elaborar el modelo de Informes de Responsabilidad por utilizar.
- × Presentar el Presupuesto a la Dirección para su aprobación.
- × Distribuir el Presupuesto aprobado a todos los Directores de cada área.
- × Ser portavoz, muy especialmente del sentir de la Empresa en el aspecto de la importancia que todos y cada uno de los responsables tienen, tanto en el logro de los objetivos generales de ahorro de la Compañía como en el buen funcionamiento de una mecánica presupuestal.
- × Preparar la documentación sobre las variaciones y los comentarios que permitan una clara información al grupo de directores en las sesiones informativas que efectúa.



SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

- × Coordinar los Presupuestos previa incorporación de los planes revisados y aprobados por cada Director, y éstos a su vez por el Director General.
- × Preparar el calendario de actividades presupuestales por áreas de responsabilidad.
- × Diseñar mejoras en el actual Sistema de Presupuestos y rediseñar las áreas asignadas, de tal modo que simplifique la operación y mejore el control.

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO

Miproquim, S.A. de C.V.



En la pugna entre el arroyo y la roca, siempre triunfa el arroyo... no porque sea muy fuerte, sino porque persiste.

- M. Jackson Owen



CASO PRÁCTICO

Nuestro país requiere de empresas que mantengan una política de constante crecimiento y desarrollo en el mundo de los negocios, bajo un ambiente de confianza y responsabilidad; una de ellas es la Compañía Miproquím, S.A. de C.V. dedicada a participar en la aplicación de infraestructura, experiencia y recursos.

Es una empresa cuyo objetivo primordial es servir a sus clientes con atención, materiales, productos y servicios de la más alta calidad, manteniendo una relación de negocio de largo plazo y un ambiente de total confiabilidad.

Ser especialistas en la compra-venta de minerales, productos químicos y metales preciosos es la rama esencial de Miproquím, S.A. de C.V., llevando a cabo la comercialización de sus productos a través de diversas sucursales distribuidas dentro y fuera de la República Mexicana.

La experiencia de sus Directivos avalan la trayectoria desde su fundación, pretendiendo siempre colaborar con el desarrollo económico en la industria. Todo el personal enfoca su esfuerzo en la confianza obtenida a lo largo de un período, cultivando siempre el interés necesario para ampliar progresivamente las relaciones comerciales ya establecidas.



CASO PRÁCTICO

Con la finalidad de cumplir con la satisfacción de todos sus clientes, Miproquím, S.A. de C.V. cuenta con personal altamente capacitado, lo que le permite colocarse como una de las empresas de primer nivel en nuestro país.

GIRO DE LA EMPRESA

Miproquím, S.A. de C.V. (Sucursal México), es una empresa perteneciente al Corporativo Miproquím (Grupo Miproquím), el cuál esta integrado aproximadamente por 50 compañías que en forma independiente ofrecen sus productos a las diferentes industrias que existen en nuestro país.

HISTORIA

En el año de 1847 Ludwing Paylor, estableció en la ciudad alemana de Lubeck, la empresa Miproquím y C.O., iniciando operaciones en la comercialización de hierro y carbón, que en esa época eran materias primas fundamentales para la industria alemana en expansión.

La comercialización de minerales ha sido un negocio tradicional en el Grupo Miproquím por más de 100 años. En el año de 1957 fue establecida en New Jersey, U.S.A., Miproquím Inc., especializándose en la comercialización de minerales, materias primas y materiales



CASO PRÁCTICO

procesados para la industria refractaria y de cerámica en Norteamérica.

Actualmente las compañías que integran el Grupo Miproquím están activas en la manufactura de productos, tales como: cobre electrolítico, metales preciosos y materiales de construcción, en el área de servicios de computación, seguros y transporte marítimo, en la comercialización de acero, productos químicos, minerales y metales.

Miproquím, S.A. de C.V. fue establecida en México, D.F. en el año de 1986, hoy en día Miproquím, con su amplia red de oficinas y agencias en el mundo, cubre los requerimientos de materias primas para las diferentes industrias, principalmente de refractarios, cerámica, plásticos, pinturas, química, fertilizantes, y premezclas minerales para la alimentación animal.

Es una empresa que cuenta con personal altamente capacitado, brindando siempre a los clientes productos de la más alta calidad. De igual manera se encuentra comprometida en alcanzar los siguientes objetivos:

1. Asegurar el suministro de materias primas, por medio de la estrecha cooperación con los productores y consumidores.



CASO PRÁCTICO

2. Extender permanentemente la oferta de las diferentes materias primas, considerando las cambiantes condiciones del mercado.
3. Presentar nuevas materias primas como soporte a cambios tecnológicos.
4. Ofrecer al consumidor materias primas alternas, a fin de reducir la dependencia de materias primas como disponibilidades limitadas.
5. Unificar y mantener una imagen de calidad ante nuestros clientes y otros interesados.

MISIÓN

Miproquím. S.A. de C.V. es una empresa dedicada a la comercialización y procesamiento de minerales, productos químicos y metales. Su misión fundamental es satisfacer plenamente las necesidades de sus clientes, accionistas, empleados y sociedad en general ofreciéndoles productos de la más alta calidad.

Consideran fundamental brindar atención, materiales, productos y servicios a sus clientes manteniendo siempre una relación de negocio de largo plazo y un ambiente de total confiabilidad.



CASO PRÁCTICO

VISIÓN

Llegar a ser una de las empresas más importantes del mundo en la participación de los mercados, en la calidad de los productos que ofrece a sus clientes y en la eficiencia a nivel mundial a fin de cubrir sus requerimientos presentes y futuros.

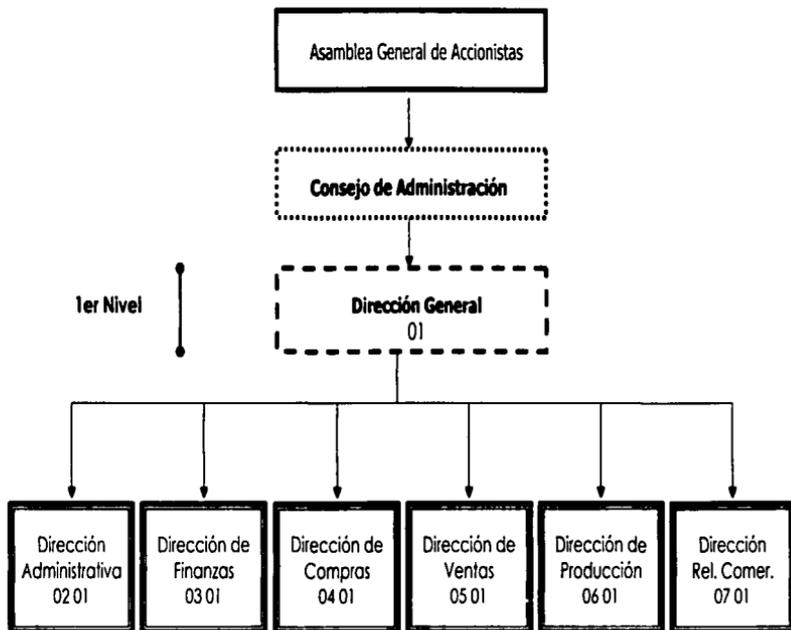
ORGANIZACIÓN

El personal de Miproquím, S.A. de C.V. representa uno de los elementos más valiosos de la organización y su esfuerzo en el desempeño de sus funciones, debe estar encausado por lineamientos e instrucciones de operación que les permita actuar dentro de las políticas y normas establecidas por la Compañía.

Su personal es considerado como una necesidad funcional con objeto de alcanzar el mejor resultado en sus operaciones, en consecuencia las Direcciones de Área y las Gerencias son responsables de observar el cumplimiento de los procedimientos en vigor. Las Direcciones por área se dividen en seis y son coordinadas por el Director General de ésta empresa.

MIPROQUIM, S.A. DE C.V.

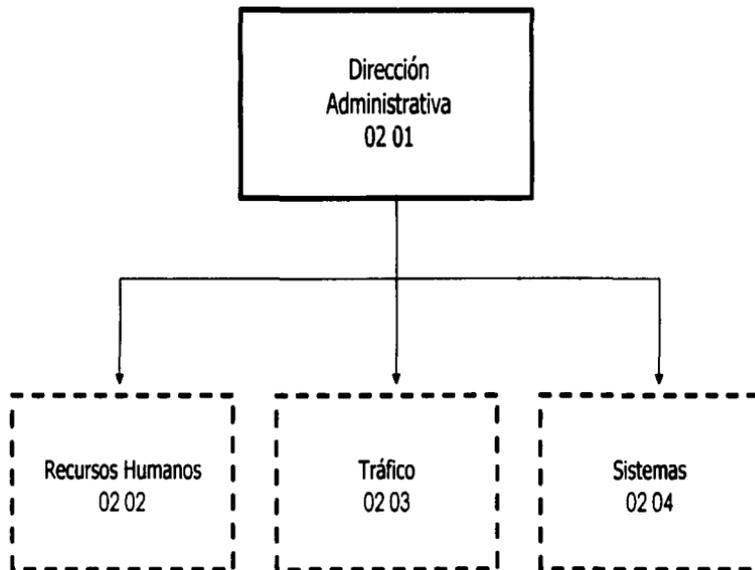
ORGANIGRAMA POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD



CASO PRÁCTICO

MIPROQUIM, S.A. DE C.V.

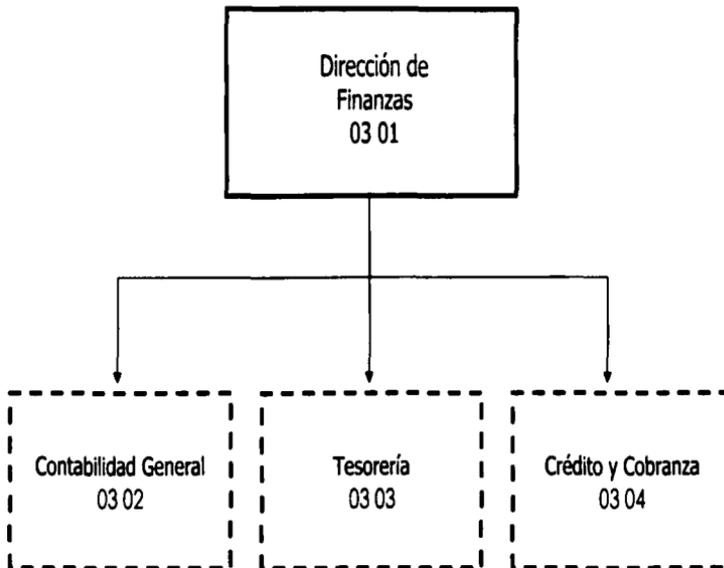
ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA



CASO PRÁCTICO

MIPROQUIM, S.A. DE C.V.

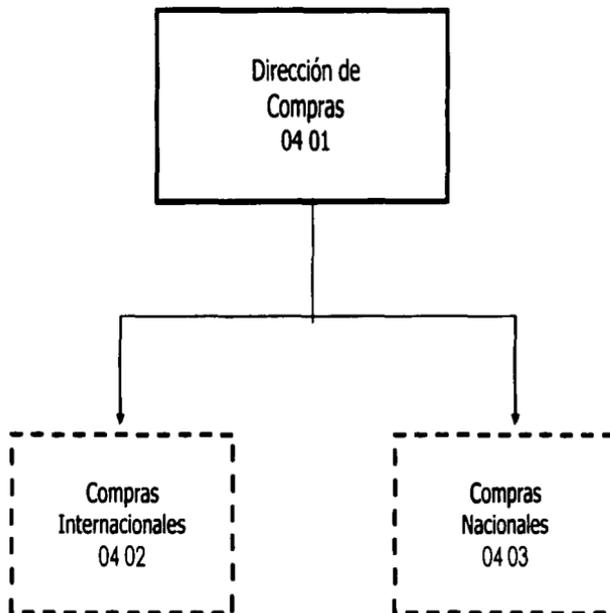
ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE FINANZAS



CASO PRÁCTICO

MIPROQUIM, S.A. DE C.V.

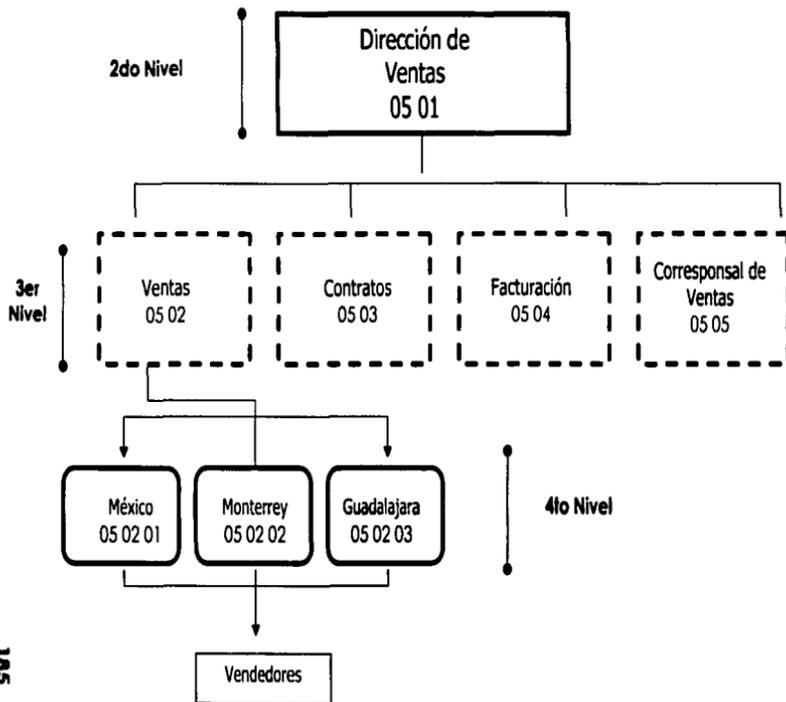
ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE COMPRAS



CASO PRÁCTICO

MIPROQUIM, S.A. DE C.V.

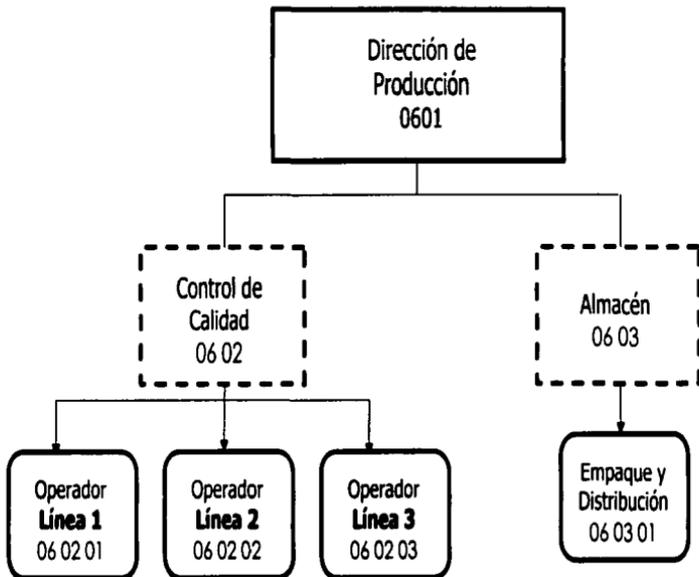
ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE VENTAS



CASO PRÁCTICO

MIPROQUIM, S.A. DE C.V.

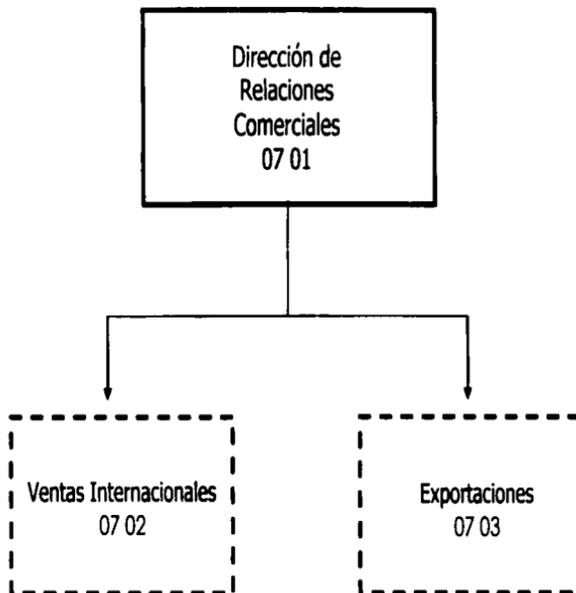
ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN



CASO PRÁCTICO

MIPROQUIM, S.A. DE C.V.

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE RELACIONES COMERCIALES



CASO PRÁCTICO



CASO PRÁCTICO

DIRECCIÓN GENERAL

Se encargará de coordinar las seis direcciones que integran la Empresa y tiene la preocupación de lograr en alto grado, los planes de ventas locales y de exportación a márgenes adecuados, mediante el concurso decidido y permanente del personal asignado a éstas responsabilidades.

DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

El director de esta área es el encargado de coordinar y administrar las áreas administrativas de la Compañía, siendo éstas Recursos Humanos, Tráfico y Sistemas.

Tiene como responsabilidad directa el manejo de la nómina confidencial, y la formulación y distribución contable para su registro en los libros de la Compañía. Asimismo se encarga del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, siendo éste una de las actividades más importantes de la Empresa pues es la base para la formación de una estructura organizacional sólida y competente, con la cuál se puedan cumplir de manera efectiva los objetivos trazados por los accionistas y directivos de la Empresa.

Es importante mencionar la función que tiene el área de Tráfico, ya que ésta se encarga de dar servicio al cliente, elaborar los contratos,



CASO PRÁCTICO

y de realizar todos los trámites necesarios para las importaciones y exportaciones, tales como: la requisición de materiales, la confirmación del embarque, el pedido del cliente, la liberación del material y el envío del pedido a la sucursal Altamira.

Sistemas debe mantener las comunicaciones en buena operación, Internet, correo electrónico, ayudar a los usuarios en el hardware y software, y entregar el material informático a cada una de las áreas.

DIRECCIÓN DE FINANZAS

El director de esta área es el responsable de las áreas de Contabilidad General, Tesorería y Crédito y Cobranza.

El área de Contabilidad tiene por objeto mantener una información consistente y oportuna en la elaboración de los estados financieros, tanto en pesos como en dólares; debe de preparar y supervisar las obligaciones fiscales (declaraciones, publicación anual y requisitos mensuales) y encargarse de la presentación oportuna de la información contable para tomar decisiones eficientes y lograr los objetivos establecidos por la Empresa.

Crédito y Cobranza se encarga de controlar el pago de los clientes, envía las facturas locales y del extranjero, entrega un informe diario de las cuentas por cobrar y por pagar a el área de Contabilidad, autoriza los pedidos de los clientes, emite el pago a proveedores, realiza



CASO PRÁCTICO

transferencias de efectivo y mantiene el equilibrio de las cuentas bancarias.

DIRECCIÓN DE COMPRAS

El director de esta área es el responsable de los departamentos de Compras Internacionales y Compras Nacionales. Se encarga de realizar las ordenes de compra, archivar y revisar las facturas y en general atiende las necesidades de materia prima en el Área de Producción.

DIRECCIÓN DE VENTAS

El director es responsable del área de Ventas de la zona de México, Monterrey y Guadalajara, así como del área de Contratos, Facturación y Corresponsal de Ventas. Tiene a su cargo a vendedores que desarrollan y promueven los productos en las diferentes industrias de nuestro país.

Se encarga de dar atención a los clientes, otorgar los certificados de calidad, realizar los pedidos especiales del Área de Producción y solicitar la demanda de materiales a Compras. El personal de Ventas tiene establecido un plan de incentivos sobre las ventas generadas, y es el encargado de participar en los siguientes logros:

- ❖ Volúmenes de ventas realizadas.



CASO PRÁCTICO

- ❖ Cumplimiento de los costos y gastos vinculados al área.
- ❖ Cumplimiento de los márgenes establecidos en los planes.

DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN

El director es responsable del área de Control de Calidad que tiene a su cargo el Operador Línea 1, Operador Línea 2, el Operador Línea 3 y el Almacén.

Esta área se enfoca a la inspección y muestras de los diversos materiales, determina las características físicas de éstos (tamaño, humedad, densidades, absorción de aceite, fineza, etc.), aprueba o rechaza los certificados de calidad y concluye que las órdenes de producción sean entregadas por el departamento de Ventas.

El Almacén se encarga de tener un control del inventario (entradas y salidas) que integra todos los movimientos del día, prepara las facturas, envía los materiales y da promoción a los nuevos clientes. Asimismo tiene la función de coordinar el Empaque y Distribución de toda la línea de productos.

DIRECCIÓN DE RELACIONES COMERCIALES

El director es responsable de las Ventas Internacionales y apoya al área de Tráfico en los trámites necesarios de las exportaciones.



CASO PRÁCTICO

NUESTROS CLIENTES

Miproquím, S.A. de C.V. es una empresa dedicada a la producción y distribución de minerales, productos químicos y metales dentro y fuera de la República Mexicana cubriendo siempre los objetivos de la Dirección General, sus Accionistas, el servicio a sus clientes y su contribución al desarrollo de ésta misma y de sus trabajadores y, en general, de los sectores sociales a los que sirve.

Es una empresa comprometida con sus clientes, buscando siempre satisfacer las necesidades de cada uno de ellos con la venta y distribución de productos de alta calidad. Algunos de sus principales clientes son:

- ✓ Cía. Nacional de Abrasivos, S.A. de C.V.
- ✓ Galvanolyte, S.A. de C.V.
- ✓ Cinética Química, S.A. de C.V.
- ✓ Química Cuautitlán, S.A. de C.V.
- ✓ Comerc. de Productos Cerámicos, S.A. de C.V.
- ✓ Tubos Cerámicos Especializados, S.A. de C.V.
- ✓ Acinox Comercial
- ✓ Dolorey, S.A. de C.V.
- ✓ Refractarios Zincamex, S.A. de C.V.
- ✓ Tubos de Acero de México, S.A. de C.V.
- ✓ Ludbeco, S.A. de C.V.
- ✓ Lumogral, S.A. de C.V.
- ✓ Recursos Siderúrgicos de Monclova, S.A.
- ✓ Cuero Centro, S.A. de C.V.
- ✓ Extractos Naturales, S.A. de C.V.
- ✓ Pirotecnia Internacional, S.A. de C.V.
- ✓ Fundación J.V., S.A. de C.V.
- ✓ Productos de Consumo Resistol, S.A. de C.V.



CASO PRÁCTICO

- ✓ Prosid. de México, S.A. de C.V.
- ✓ Aluquímicos, S.A. de C.V.
- ✓ Unilever de México, S.A. de C.V.
- ✓ Pinturas Doal, S.A. de C.V.
- ✓ Ingenieros CH, S.A. de C.V.
- ✓ Lala Alimentos, S.A. de C.V.
- ✓ Univex, S.A. de C.V.
- ✓ Refractarios Nacionales, S.A.
- ✓ Productos y Desarrollos Ind., S.A. de C.V.
- ✓ Amsco Mexicana, S.A. de C.V.
- ✓ Acinox Comercial
- ✓ Nacional de Conductores Eléctricos, S.A
- ✓ Ferro Mexicana, S.A de C.V
- ✓ Parcel, S.A. de C.V.
- ✓ Especialidades Químicas Industriales, S.A. de C.V.
- ✓ Proquimia Laboratorios
- ✓ Pinturas Thermicas del Norte, S.A. de C.V.
- ✓ Refractarios Zedmex, S.A. de C.V.
- ✓ Agribrands Purina México, S.A. de C.V.
- ✓ Aldame Investigación Aplicada, S.A. de C.V.
- ✓ Insumos Agropecuarios de San Luis, S.A.
- ✓ Feinsa, S.A. de C.V.
- ✓ Sideref, S.A. de C.V.
- ✓ Proyectos Exclusivos, S.A. de C.V.

Miproquím pone a disposición de todas las empresas que se dedican a elaboración de alimentos balanceados diversas fuentes de minerales nutricionales que sirven para preparar las dietas de las diversas especies en explotación. Dentro de los minerales que distribuye se encuentra el Magnesio, Calcio, Fósforo, Azufre, Sodio, Potasio, Cloro, Hierro, Manganeso, Selenio, Cobre, Zinc, Cobalto, Cromo, Iodo, Aluminio, Arsénico, Boro, Níquel, Bromo y Silicio.



CASO PRÁCTICO

Asimismo cuenta con equipos de producción eficientes, que proporcionan a las empresas soluciones prácticas a sus necesidades; hoy en día Miproqim es una empresa distinguida por la gran línea de productos que vende y distribuye, clasificando éstos a los diferentes tipos de industrias que existen:

LINEA DE PRODUCTOS

INDUSTRIA REFRACTARIA Bauxita Oxido de Magnesio Flint Clay Grafito Alumina Electrofundida Alumina Calcinada Cemento Aluminoso Otros Productos	INDUSTRIA QUÍMICA Bauxita Grado Químico Hidróxido de Aluminio Soda Ash Sulfato de Sodio Fluorita Parafina
INDUSTRIA SIDERURGICA Coque Ferroaleaciones Bauxita Arrabio Grafito	INDUSTRIA DE COSMÉTICOS Talco Sanitizado
	INDUSTRIA DE ABRASIVOS Carburo de Silicio Bauxita Malla Oxido de Aluminio Grado Abrasivo Caolín



CASO PRÁCTICO

<p>Otros Productos</p> <p>INDUSTRIA DE LA FUNDICIÓN</p> <p>Arrabio Coque Silicio Metálico Magnesio Metálico Caolín</p> <p>INDUSTRIA PLÁSTICOS Y PINTURAS</p> <p>Talco Alumina Tri-hidratada Otros Productos Caolines</p> <p>INDUSTRIA CERÁMICA</p> <p>Alumina Calcinada Talco Hidroxido de Aluminio Caolines Otros Productos</p>	<p>FERTILIZANTES Y ALIMENTACIÓN ANIMAL</p> <p>Oxido de Magnesio Sulfatos Carbonatos Otros Productos</p> <p>INDUSTRIA CEMENTERA</p> <p>Cemento Aluminoso Bauxita</p> <p>OTRAS INDUSTRIAS</p> <p>Barita Grado Petróleo Fluorita Carburo de Silicio Bauxita Malla Bauxita Grado Abrasivo Bauxita Grado Químico Grafito Soda Aah Coque Tripoli fosfato de Sodio</p>
---	--



CASO PRÁCTICO

CODIFICACIÓN POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

- 01 00 00 DIRECCIÓN GENERAL

- 02 00 00 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA
 - 02 01 00 Dirección Administrativa
 - 02 02 00 Recursos Humanos
 - 02 03 00 Tráfico
 - 02 04 00 Sistemas

- 03 00 00 DIRECCIÓN DE FINANZAS
 - 03 01 00 Dirección de Finanzas
 - 03 02 00 Contabilidad General
 - 03 03 00 Tesorería
 - 03 04 00 Crédito y Cobranza

- 04 00 00 DIRECCIÓN DE COMPRAS
 - 04 01 00 Dirección de Compras
 - 04 02 00 Compras Internacionales
 - 04 03 00 Compras Nacionales

- 05 00 00 DIRECCIÓN DE VENTAS
 - 05 01 00 Dirección de Ventas
 - 05 02 00 Ventas
 - 05 02 01 México
 - 05 02 02 Monterrey



CASO PRÁCTICO

05 02 03 Guadalajara

05 03 00 Contratos

05 04 00 Facturación

05 05 00 Corresponsal de Ventas

06 00 00 DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN

06 01 00 Dirección de Producción

06 02 00 Control de Calidad

06 02 01 Operador Línea 1

06 02 02 Operador Línea 2

06 02 03 Operador Línea 3

06 03 00 Almacén

06 03 01 Empaque y Distribución

07 00 00 DIRECCIÓN DE RELACIONES COMERCIALES

07 01 00 Dirección de Relaciones Comerciales

07 02 00 Ventas Internacionales

07 03 00 Exportaciones



CATÁLOGO DE CUENTAS

CUENTAS DE ACTIVO

ACTIVO CIRCULANTE

- 1000 -00-00-00 Caja
- 1001-00-00-00 Reposiciones fondo tránsito
- 1010-00-00-00 Caja Dólares
- 1011-00-00-00 Caja Dólares Complementaria
- 1015-00-00-00 Monedas de oro
- 1100-00-00-00 Bancos Moneda Nacional
- 1110-00-00-00 Bancos Moneda Extranjera
- 1111-00-00-00 Bancos Complemento Dlls.

- 1150-00-00-00 Inversión - Mercado de dinero

- 1200-00-00-00 Clientes Moneda Nacional Pesos
- 1210-00-00-00 Clientes Dólares
- 1211-00-00-00 Cuentas x Cobrar Complementaria USD.

- 1250-00-00-00 Provisión de Cuentas Incobrables

- 1314-00-00-00 Cuentas x Cobrar Intercías.
- 1315-00-00-00 Cuentas Intercías. Cta. Complem.

- 1312-00-00-00 Deudores Diversos Dlls.
- 1313-00-00-00 Deudores Diversos Cta. Complementaria
- 1290-00-00-00 Cta. X Cobrar a Empleados
- 1280-00-00-00 Cta. X Cobrar Empleados USD
- 1281-00-00-00 Cta. X Cobrar Empleados Complem.
- 1320-00-00-00 Anticipos para Gastos de Viaje



CASO PRÁCTICO

- 1300-00-00-00 IVA por Acreditar
- 1308-00-00-00 ISR Diferido por Cobrar
- 1301-00-00-00 IVA Pendiente de Devolución
- 1302-00-00-00 IVA por Compensar
- 1303-00-00-00 Corrección IVA a Favor 2000
- 1306-00-00-00 Anticipo de Impuestos
- 1810-00-00-00 Impuesto al Activo por Recuperar
- 1304-00-00-00 IVA a Favor Ejercicio 2001

- 1310-00-00-00 Deudores Diversos
- 1421-00-00-00 Anticipo a Proveedores

- 1400-00-00-00 Inventarios USD
- 1401-00-00-00 Almacén en Proceso de Análisis USD
- 1403-00-00-00 Compras
- 1404-00-00-00 Mercancías en Tránsito
- 1405-00-00-00 Inv. de Envases en poder de Terceros PS.
- 1406-00-00-00 Provisión Ajuste de Inventarios
- 1407-00-00-00 Almacén, Sacos, Bolsas, Empaques.
- 1408-00-00-00 Almacén Material Facturado por surtir
- 1409-00-00-00 Producción en Proceso Pesos
- 1410-00-00-00 Inventarios cuenta Complementaria
- 1412-00-00-00 Producción en Proceso
- 1413-00-00-00 Mano de Obra Directa
- 1414-00-00-00 Gastos Indirectos
- 1415-00-00-00 Gastos de Fabricación
- 1416-00-00-00 Mercancías en Maquila
- 1417-00-00-00 Almacén de Materiales con Clientes
- 1418-00-00-00 Almacén de Material Transitorio
- 1420-00-00-00 Anticipos a Agentes Aduanales

- 1212-00-00-00 Documentos x Cobrar L. Plazo USD
- 1213-00-00-00 Documentos x Cobrar L. Plazo Cta. Compl.

- 1215-00-00-00 Reserva Cta. Incob. Docto x Cobrar
- 1216-00-00-00 Cta. Compl. Reserva Docto. X Cobrar



CASO PRÁCTICO

- 1491-00-00-00 Inversiones Cías. Subsidiarias
 - 1495-00-00-00 Participación Utilidades Subsidiarias
 - 1520-00-00-00 Mobiliario y Equipo
 - 1521-00-00-00 Reserva p/ Depreciación Mobiliario y Equipo
 - 1522-00-00-00 Mobiliario y Equipo Reexpresado
 - 1523-00-00-00 Reserva p/ Depreciación Mobiliario y Eq. Reexpresado
 - 1530-00-00-00 Equipo de Comunicación
 - 1531-00-00-00 Reserva p/ Depreciación Eq. de Comunicación
 - 1532-00-00-00 Eq. de Comunicación Reexpresado
 - 1533-00-00-00 Reserva p/ Depreciación Eq. Com. Reexpresado
 - 1540-00-00-00 Equipo de Transporte
 - 1541-00-00-00 Reserva p/ Depreciación Eq. de Transporte
 - 1542-00-00-00 Equipo de Transporte Reexpresado
 - 1543-00-00-00 Reserva p/ Depreciación Eq. Transporte Reexp.
 - 1545-00-00-00 Maquinaria y Equipo.
 - 1546-00-00-00 Reserva p/ Maquinaria y Equipo
 - 1547-00-00-00 Maquinaria y Equipo Reexpresado
 - 1548-00-00-00 Reserva p/ Depreciación Maq. y Equipo Reexp.
 - 1550-00-00-00 Equipo de computación
 - 1551-00-00-00 Reserva p/ Depreciación Equipo de Computación
 - 1552-00-00-00 Equipo de computación Reexp.
 - 1553-00-00-00 Reserva p/ Depreciación Eq. de Comp. Reexp.
 - 1554-00-00-00 Equipo de Laboratorio
 - 1555-00-00-00 Reserva p/ Depreciación Equipo de Laboratorio
 - 1556-00-00-00 Equipo de Laboratorio Reexpresado
 - 1557-00-00-00 Reserva p/ Depreciación Eq. de Laboratorio Reexp.
 - 1560-00-00-00 Equipo para Bodega
 - 1561-00-00-00 Reserva p/ Depreciación Equipo para Bodega
 - 1562-00-00-00 Equipo para Bodega Reexpresado
 - 1563-00-00-00 Reserva p/ Depreciación Eq. para Bodega Reexp.
 - 1570-00-00-00 Construcción en Proceso
 - 1571-00-00-00 Amortización Construcción en Proceso
 - 1572-00-00-00 Construcción en Proceso Reexpresado
-
- 1490-00-00-00 Inversión en Acciones
 - 1494-00-00-00 Pagos Anticipados x Amortiz.
 - 1496-00-00-00 Invers. en Acciones Reexp.
 - 1497-00-00-00 Depósitos en Garantía



CASO PRÁCTICO

CUENTAS DE PASIVO

- 2000-00-00-00 Proveedores
- 2002-00-00-00 Proveedores Monterrey
- 2005-00-00-00 Proveedores Altamira
- 2010-00-00-00 Proveedores Moneda Extranjera
- 2011-00-00-00 Proveedores Cta. Complementaria USD.

- 2050-00-00-00 Documentos por Pagar
- 2051-00-00-00 Documentos por Pagar Complementaria USD

- 2300-00-00-00 Impuestos por Pagar Mex.
- 2303-00-00-00 Cuotas por Pagar IMSS
- 2304-00-00-00 Cuotas por Pagar INFONAVIT
- 2305-00-00-00 Cuotas SAR
- 2307-00-00-002.5% Sobre Nominas
- 2310-00-00-00 IVA por pagar
- 2311-00-00-00 IVA por devoluciones s/ venta
- 2320-00-00-00 ISR Retenido en el extranjero

- 2053-00-00-00 Intereses por pagar
- 2054-00-00-00 Intereses por pagar complementaria USD.
- 2100-00-00-00 Acreedores Diversos

- 2308-00-00-00 Vales de Despensa
- 2105-00-00-00 American Express Company, S.A. De C.V.
- 2251-00-00-00 Cuotas Sindicales
- 2250-00-00-00 Fondo de Ahorro Empleados
- 2500-00-00-00 Gastos Acumulados por pagar
- 2600-00-00-00 Deducciones nomina a favor de terceros

- 2410-00-00-00 Reserva para PTU
- 2070-00-00-00 Prima de Antigüedad
- 2301-00-00-00 ISR Diferido x pagar



CASO PRÁCTICO

CUENTAS DE CAPITAL

3000-00-00-00 Capital Social
3001-00-00-00 Capital Social Reexpresado
3125-00-00-00 Exceso en la Actualización del Capital
3300-00-00-00 Resultado de Ejercicios Anteriores
3301-00-00-00 Resultado de Ejercicios Anteriores Reexp.
3600-00-00-00 ISR Diferido D-4
3601-00-00-00 ISR Diferido D-4 Reexpresado

CUENTAS DE RESULTADOS

4000-00-00-00 Ventas Facturadas-Gravadas
4010-00-00-00 Ventas Facturadas Tasa 0 (Exportaciones)
4040-00-00-00 Ventas Facturadas Uso Agrícola Tasa 0
4050-00-00-00 Devoluciones S/ Ventas
4072-00-00-00 Devoluciones Tasa 0% Uso Agrícola
4200-00-00-00 Ingresos por Servicios - Tasa 0
4300-00-00-00 Ingresos por Fletes Gravados
4301-00-00-00 Venta de Activos Fijos
4302-00-00-00 Ingresos por Fletes Tasa 0
4303-00-00-00 Otros Ingresos Tasa 0
4400-00-00-00 Otros Ingresos Gravados
5000-00-00-00 Costo de Ventas
5010-00-00-00 Costo de Ventas Exportaciones
5040-00-00-00 Costo de Ventas Uso Agrícola
5200-00-00-00 Costo de Comisiones Tasa 0%
5301-00-00-00 Costo de Ventas Activo Fijo
5303-00-00-00 Costo de Otros Ingresos Tasa 0
5400-00-00-00 Costos de Otros Ingresos
5510-00-00-00 Variación Costo de Producción
5520-00-00-00 Variación por Ajuste en Costo de Ventas
5525-00-00-00 Costo de Descarga y Maniobras Extraord.
5530-00-00-00 Variaciones en Importación de Material
5540-00-00-00 Ajuste de Inventarios
5550-00-00-00 Mermas



CASO PRÁCTICO

5551-00-00-00 Diferencias en peso entre sucursales
5560-00-00-00 Costo de Muestras a Clientes

6000-00-00-00 Gastos de Venta
6010-00-00-00 Gastos de Venta Monterrey
6040-00-00-00 Gastos de Venta Altamira
6300-00-00-00 Gastos de distribución México
6310-00-00-00 Gastos de distribución Monterrey
6340-00-00-00 Gastos de distribución Altamira
6500-00-00-00 Gastos de Administración
6550-00-00-00 Gastos de Administración (Dir. Gral.)

7000-00-00-00 Gastos y Productos Financieros
7002-00-00-00 Intereses Ganados
7005-00-00-00 Otros Ingresos
7006-00-00-00 Intereses Pagados
7009-00-00-00 Otros Gastos e Ingresos (No recurrentes)
7100-00-00-00 Ganancias en Cambios
7200-00-00-00 Perdida en Cambios
7250-00-00-00 Actualización de Inventarios
7255-00-00-00 Actualización de Impuestos s/ la Renta
1307-00-00-00 IVA Acreditado Pagado
2200-00-00-00 Sueldos x pagar
2302-00-00-00 Retención IVA 4%



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. La Organización no tiene bien definidos sus objetivos, además de no darlos a conocer a cada uno de los empleados que la integran; esto trae como consecuencia que dichos objetivos no se logren eficientemente.
2. Las responsabilidades establecidas a cada área de la Organización se encuentran mal distribuidas; originando finalmente que los empleados no concluyan en forma satisfactoria sus tareas.
3. Los presupuestos se elaboran en base a expectativas difíciles de lograr; proyectando utilidades que no se podrán alcanzar y enfocando a los empleados a cumplir objetivos erróneos.
4. Los presupuestos no son formulados por los responsables de cada área, por lo que se descuidan renglones importantes de costos y gastos en cada una de ellas.
5. La Organización no ha elaborado e implementado eficientemente su Sistema de Control Presupuestal, ya que la información que genera no se conoce en forma oportuna para tomar medidas correctivas en caso de desvío de las cifras reales con las presupuestadas.



CASO PRÁCTICO

6. Una vez presentados los problemas anteriores, no se puede identificar dentro de la Organización las áreas-problema que existen y que están obstaculizando el logro de los objetivos.

7. Falta de motivación en cada uno de los empleados de la Organización en el cumplimiento de los presupuestos; la ausencia de éste factor genera que no se aprovechen adecuadamente las ventajas que ofrece implementar correctamente un Sistema de Control Presupuestal.



CASO PRÁCTICO

La finalidad de realizar este caso práctico, es mostrar la eficiencia que obtiene una empresa al implementar adecuadamente su Sistema de Control Presupuestal.

Comenzaremos por mencionar que para Miproquím, S.A. de C.V. el presupuesto es una herramienta a través de la cual los responsables de las operaciones señalan y calculan las cifras que esperan lograr de ventas, costos y gastos incurridos, participando activamente en su desarrollo, consecuentemente se presentan los planes atendiendo a las diversas circunstancias económicas que se originen anualmente.

Nuestro caso práctico consistirá en analizar una Dirección específica de la empresa Miproquím, S.A. de C.V. desde la planeación del presupuesto, la asignación de responsabilidades, la elaboración de los informes de responsabilidad donde se realiza una comparación de los resultados planeados con las cifras reales, y finalmente la toma de decisiones para aplicar medidas correctivas en aquellas áreas que tengan algún problema; una vez concluido éste proceso se tiene por objetivo identificar las causas que impiden que el Sistema de Control Presupuestal opere eficientemente.

Se analizó la situación actual de la empresa y la Dirección General acordó realizar ciertas modificaciones al Sistema de Control Presupuestal basado en Presupuestos por Áreas de Responsabilidad, que ya está implementado pero que aún no se ha aplicado de manera correcta y eficiente a cada una de ellas.



CASO PRÁCTICO

Se inicio con la planeación del presupuesto, etapa que fue dirigida por el Comité de Presupuestos, estableciendo para cada área los objetivos a cumplir y las actividades a realizar. Dicho Comité fue el encargado de guiar la entrega oportuna de los presupuestos de todas las áreas, para su correcta aplicación en el tiempo indicado.

Se elaboró la programación de actividades por área por medio de la calendarización, permitiendo al Comité de Presupuestos fijar el tiempo y la forma en que debería ser entregada la información que integran los presupuestos. De esta manera todos los empleados conocieron las tareas que debían realizar para cumplir eficientemente sus objetivos.

Es muy importante que la empresa elabore sus presupuestos con cifras lo más apegadas a la realidad, ya que de esta manera se pueden delimitar las metas y objetivos que la Dirección General en conjunto pretende alcanzar. Por esta razón el presupuesto se elaboró considerando lo siguiente:

La Dirección de Ventas realizó un análisis minucioso del comportamiento que tuvieron los Gastos de Venta y Gastos de Administración en años anteriores, y estudio cada uno de los factores que para éste ejercicio pudieran incrementar dichos conceptos. Se proyectó alcanzar un importe de \$ 1,746,983 para las Gastos de Venta y \$ 1,636,595 para los Gastos de Administración, que se distribuyen de la **Cédula 01 a la 09**.



CASO PRÁCTICO

Con la finalidad de lograr el objetivo mencionado se dio a conocer el presupuesto elaborado para los rubros de Gastos de Venta y Gastos de Administración del ejercicio 2002 correspondiente a la Dirección de Ventas, la cuál tiene a su cargo el área de Ventas, Contratos, Facturación y el Corresponsal de Ventas.

Se mostrará solo ésta área a manera de ejemplo, ya que para las cinco áreas restantes: Dirección de Administración, Dirección de Finanzas, Dirección de Compras, Dirección de Producción y la Dirección de Relaciones Comerciales se sigue el mismo procedimiento y sería muy extenso para efectos de éste trabajo.

El Comité de Presupuestos se encargó de revisar y autorizar que el Director de Ventas calculará sobre cifras firmes y reales sus presupuestos, cuidando cada uno de los rubros que los integran.

Los Gastos de Venta y Gastos de Administración son las cuentas que presentan más variaciones en comparación con lo presupuestado, por ello es indispensable que se estudien y analicen mensualmente a efecto de tomar medidas correctivas al respecto.

Una vez que se concluyó la elaboración de las cédulas del presupuesto fueron autorizadas por el Director correspondiente y se procedió a entregarlas al Comité de Presupuestos para su revisión y autorización. Posteriormente los responsables del área firmaron las



CASO PRÁCTICO

cédulas y adquirieron el compromiso de lograr el presupuesto que ellos mismos habían elaborado.

Mensualmente el Comité de Presupuestos preparó un Informe de Responsabilidad donde fueron vaciadas las erogaciones reales para ser comparadas con las cifras presupuestadas. En este caso práctico mostramos los Informes correspondientes al mes de Junio y Diciembre, para comparar el alcance del presupuesto a mitad del ejercicio y al final del mismo. **Ver Cédulas 09 a la 16.**

Miproquím, S.A. de C.V. elabora los Informes de Responsabilidad con la finalidad de identificar los errores que se presenten en cada una de las áreas, corregirlos y así llegar con una diferencia mínima en comparación con lo presupuestado. Una vez que fueron elaborados dichos Informes se analizaron las variaciones más importantes y significativas para dar soluciones prácticas a cada uno de los rubros que no estaban logrando lo presupuestado.

A continuación se describe el análisis realizado a las variaciones:

Gastos de Venta

El Informe de Responsabilidad presentado al mes de Junio correspondiente a los Gastos de Venta presentó variaciones importantes en el rubro de arrendamiento y en el mantenimiento del equipo de transporte, representando la suma de ambos conceptos un



CASO PRÁCTICO

69% del total de variaciones presentadas durante ese mes y un 64% en el saldo acumulado al primer semestre.

Derivado del análisis realizado a estos rubros se identificó que la variación presentada en los arrendamientos se debió a que a partir del mes de Junio se arrendó un bien adicional a los ya arrendados por causas externas a la empresa, siendo una de ellas él que varias bodegas se inundarán constantemente y las materias primas no podían estar en esas condiciones; aunado a ello existieron incrementos en las cuotas de arrendamiento para los inmuebles ya ocupados.

Asimismo existió un incrementó en el mantenimiento del equipo de transporte derivado de las reparaciones que se realizaron a los camiones y autos del transporte de la empresa; siendo la razón de dicho incrementó el contar con transporte obsoleto y sobre el cuál las piezas de reparación son más caras por tratarse de carros antiguos.

En lo que respecta al Informe de Responsabilidad presentado por el mes de Diciembre se presentaron variaciones en los rubros de prestaciones adicionales al personal, arrendamiento y en el mantenimiento del equipo de transporte, representando el 65% del total de variaciones presentadas durante éste mes y un 52% acumulado al final del ejercicio.



CASO PRÁCTICO

La variación presentada en las prestaciones adicionales al personal, se debió a incrementos originados en la previsión social, la capacitación y el entrenamiento, las actividades deportivas, el equipo de seguridad, uniformes, botas, mascararas, entre otros conceptos. Se concluyó tener más control sobre éstos en cada una de las áreas, y crear conciencia en la Dirección de Ventas para que el próximo año no sobrepase lo presupuestado. Asimismo se presentó una variación en los rubros de arrendamiento y en el mantenimiento del equipo de transporte por las razones que se mencionaron en párrafos anteriores, y que siguieron afectando con menor intensidad al cierre del año.

Gastos de Administración

En cuánto a los Gastos de Administración el Informe del mes de Junio presentó dos variaciones significativas: la primera corresponde al mantenimiento de equipo de cómputo; debido a los avances que día a día se dan dentro de la industria de la computación es necesario actualizar los sistemas de información de Miproquim, motivo por el cuál se hizo necesaria la adquisición de software. Esta variación representa el 55% de la variación determinada hasta éste periodo.

El mantenimiento del equipo de transporte presentó una variación correspondiente al 21% del importe total hasta el mes de Junio del 2002. Como ya se mencionó anteriormente, se realizaron varias reparaciones de automóviles propiedad de la empresa, se



CASO PRÁCTICO

incrementó el consumo de gasolina, aunado al servicio de mantenimiento como la afinación, engrasado, etc.

Debido a que se cuentan con autos clásicos las piezas de reparación son más caras, razón por la cuál se dio éste incremento aunado a que se cambiaron autos a varios ejecutivos de la empresa. Ambos conceptos generan el 55% del total de variación presentado al primer semestre del ejercicio.

En lo que se refiere al Informe de Responsabilidad presentado por el mes de Diciembre podemos ver que los Gastos de Administración presentaron variación en conceptos como el mantenimiento del equipo de transporte con un decremento del 51% en relación a la variación acumulada al mes de Junio, por lo que sigue siendo importante en el cierre final.

Por el contrario el mantenimiento del equipo de cómputo arroja un incremento del 32% sobre la variación acumulada que se determinó en el Informe de Responsabilidad presentado a Junio. Después de presentar los informes se concluyó tener más cuidado sobre éstos gastos ya que se puede tener más control sobre las circunstancias explicadas anteriormente y que originaron dichas variaciones.

El análisis de las variaciones se presentó ante la Dirección General, identificando de manera clara los errores encontrados en los rubros de Gastos de Venta y Gastos de Administración de la Dirección de



CASO PRÁCTICO

Ventas y las medidas correctivas que se han de tomar en relación a éstos conceptos.

El Comité de Presupuestos continuó con la elaboración de los Estados Financieros Proforma tomando como base las cifras presentadas por la Dirección de Ventas y las cinco Direcciones restantes. Es importante mencionar que las cédulas presentadas en éste caso práctico no reflejaron las cifras de los Estados Financieros Proforma, ya que solo se está tomando en cuenta el análisis de un área de toda la Empresa más sin embargo están incluidas en éstos. **Ver Cédulas 17 a la 19**

Los Estados Financieros Proforma fueron autorizados por el Jefe de Departamento, el Director de Área, el Director de Presupuesto, el Director General y por el Consejo de Administración.

Tomado como base las cifras presentadas en dichos Estados se calculó el punto de equilibrio, identificando el importe sobre el cuál la Empresa no gana ni pierde y se presenta en la pág. Se realizaron las razones financieras aplicables a la empresa, con la finalidad de evaluar su situación financiera al cierre del ejercicio 2002.

El Comité de Presupuestos se encargó de validar y entregar los siguientes documentos informativos:

- ✓ Estados Financieros Pro forma



CASO PRÁCTICO

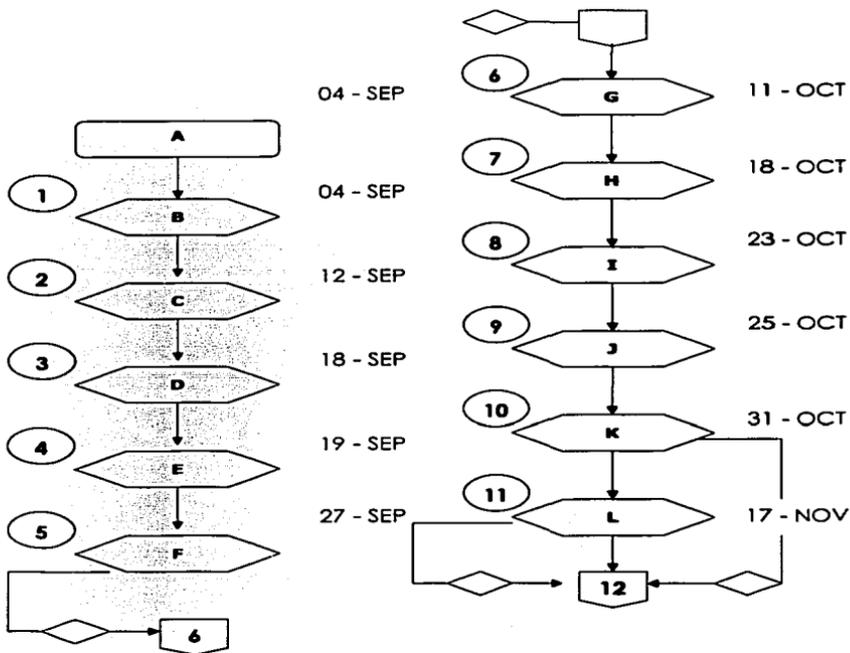
- ✓ Informes de Decisiones a la Gerencia
- ✓ Informes de Responsabilidad

Finalmente la Empresa conoció las barreras que provocaban que su Sistema de Control Presupuestal estuviera operando ineficientemente; pudiendo identificar en cada área los problemas clave que impedían llegar a las cifras presupuestadas, y en su caso al logro de los objetivos establecidos por ella misma.



CASO PRÁCTICO

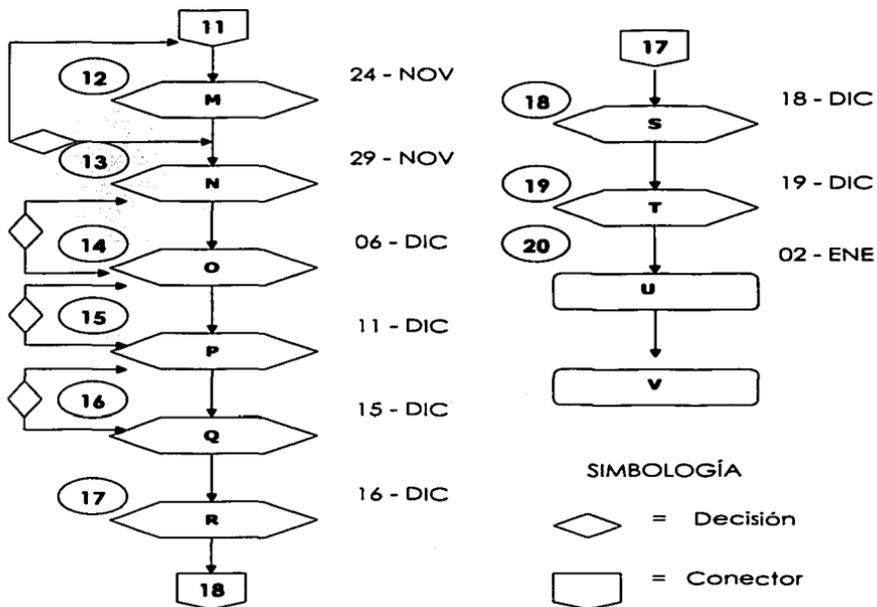
SECUENCIA DE ACTIVIDADES PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO





CASO PRÁCTICO

SECUENCIA DE ACTIVIDADES PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO





CASO PRÁCTICO

DESCRIPCIÓN DE LA SECUENCIA DE LAS ACTIVIDADES PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

- A. Inicio del proceso presupuestal.
- B. Juntas preeliminares y consolidación de equipos de trabajo.
- C. Integración del comité de presupuestos, nombramiento del Director de Presupuestos.
- D. El gerente general es informado de los planes, políticas, objetivos y fines para el próximo período presupuestal, fijados por el consejo de administración.
- E. El comité de presupuestos evalúa de acuerdo con los diversos intereses divisionales.
- F. El comité de presupuestos formula el plan general a realizar, precisando las bases adoptadas para el mismo.
- G. El comité de presupuestos presenta el plan general para su aprobación o rechazo.
- H. El director (coordinador) del presupuesto elabora el manual y formularios y los distribuye.
- I. Los jefes divisionales junto con sus colaboradores precisan las metas del área.
- J. El departamento de contabilidad efectúa y reparte los costos por departamento.
- K. Cada jefe de departamento elabora su presupuesto tentativo con base en los planes, políticas, objetivos, fines, manuales y formularios.



CASO PRÁCTICO

- L. Cada gerente divisional recibe y revisa los presupuestos de su área para su aprobación o rechazo.
- M. El director (coordinador) del presupuesto recibe y revisa los presupuestos departamentales de cada área.
- N. El director del presupuesto acopla y totaliza los presupuestos realizando el presupuesto global tentativo, con sus analíticos.
- O. El coordinador del presupuesto recibe el presupuesto tentativo para su estudio, evaluación, aprobación o rechazo.
- P. El gerente general recibe el presupuesto tentativo para su estudio (aprobación o rechazo).
- Q. El consejo de administración recibe el presupuesto tentativo para su estudio (aprobación o rechazo).
- R. Se realiza la junta de terminación y reconocimiento de los esfuerzos realizados.
- S. El director del presupuesto emite y distribuye a los gerentes de división el presupuesto oficial.
- T. Los gerentes de división entregan el presupuesto oficial a los jefes de departamento.
- U. Inicia el período presupuestal.
- V. Acción continua.

"COMPAÑIA MIPROQUIM, S.A. DE C.V."

**INFORME DE RESPONSABILIDAD
GASTOS DE VENTA**

CUENTA	MES			ACUMULADO		
	REAL	PRESUPUESTADO	VARIACION	REAL	PRESUPUESTADO	VARIACION
1	2	3	4	5	6	7

- 1 En esta columna se anota la cuenta sujeta al análisis.
- 2 Aquí se anota el importe real de la cuenta analizada en el mes que se revisa.
- 3 En esta se anota el dato presupuestado de la cuenta analizada en el mes que se revisa.
- 4 Aquí se anota la variación que exista entre lo real y lo presupuestado en el mes en que se revisa.
- 5 Esta columna acumula el importe real de la cuenta analizada a la fecha.
- 6 Esta columna acumula el importe presupuestado de la cuenta analizada a la fecha. B
- 7 Aquí se acumula la variación de lo real contra lo presupuestado a la fecha.

CASO PRÁCTICO

COMPANÍA MIPROQUIM, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA DEL AÑO 2002

CÉDULA No. 1

CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Suma
Sueldos	36,127	34,943	33,761	32,582	39,513	36,986	213,912
Gratificaciones Legales	3,820	3,803	3,786	3,769	3,938	3,793	22,909
Horas Extras	461	459	457	455	523	453	2,808
Compensaciones por Retiro	3,566	3,550	3,534	3,519	3,851	3,604	21,624
Gratificaciones Extraordinarias	-	-	-	-	-	-	-
Comisiones a Vendedores	3,812	3,795	3,778	3,761	4,210	3,765	23,121
Bonificaciones	-	-	-	-	-	-	-
Cuotas IMSS	5,854	5,725	5,697	5,668	6,654	5,671	35,269
Cuotas INFONAVIT	1,971	1,862	1,852	1,843	1,981	1,844	11,353
2.5% sobre Nómina	903	874	844	815	988	925	5,348
Cuotas SAR	728	725	721	717	798	723	4,412
Prestaciones Adicionales al Personal	3,614	3,598	3,583	3,567	4,115	3,599	22,076
Fondo de Ahorro	2,831	2,813	2,796	2,779	2,863	2,716	16,798
Gastos Médicos Mayores	774	771	767	764	798	760	4,634
Arrendamientos	11,775	11,841	11,935	12,029	12,239	12,476	72,295
Reparaciones y Mto. de Mob. y Eq. de O	4,449	4,428	4,408	4,387	5,371	4,577	27,620
Luz, Agua y Gas	629	626	623	619	782	695	3,974
SUMA CÉDULA 1	81,314	79,813	78,542	77,274	88,624	82,587	488,153

CASO PRÁCTICO

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

FORMULO

REVISO

AUTORIZO

COMPANÍA MIPOQUIM, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA DEL AÑO 2002

CÉDULA No. 2

CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Suma
VIENE DE CÉDULA 1	81,314	79,813	78,542	77,274	88,624	82,587	488,153
Mantenimiento del Equipo de Transporte	7,558	7,524	7,491	7,458	8,193	7,826	46,050
Papelería y Útiles de Oficina	3,985	3,966	3,949	3,930	4,203	3,982	24,015
Seguros y Fianzas	4,374	4,353	4,333	4,313	4,895	4,293	26,561
Servicios de Personal, Limpieza y Vigilancia	3,891	3,874	3,856	3,839	4,105	3,822	23,387
Donativos	19	18	16	17	19	17	106
Otros Gastos Operativos	2,826	2,814	2,803	2,792	3,136	2,881	17,252
Provisión para Cuentas Incobrables	1,724	1,615	1,606	1,797	1,934	1,688	10,364
Propaganda y Publicidad	710	706	703	799	901	796	4,615
Gastos de Viaje	4,330	4,310	4,290	4,270	4,951	4,351	26,502
Gastos de Distribución	8,161	8,117	8,073	8,031	9,989	8,145	50,516
Teléfono, Correos y Mensajería	7,074	7,037	7,000	7,964	8,512	7,199	44,786
Honorarios	4,187	4,167	4,148	4,129	4,906	4,410	25,947
Gastos Legales	84	79	83	76	92	83	497
Impuestos, Derechos y Recargos	854	850	846	842	924	788	5,104
Depreciación y Amortización	15,400	15,324	15,249	15,175	16,123	15,704	92,974
TOTAL 1er. SEMESTRE	144,491	144,564	142,988	142,704	161,507	148,571	884,828

CASO PRÁCTICO



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

FORMULÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

COMPANÍA MIPROQUIM, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA DEL AÑO 2002

CÉDULA No. 3



CONCEPTO	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Suma
Sueldos	34,930	32,478	30,233	33,569	35,124	38,457	204,791
Gratificaciones Legales	3,636	3,499	3,189	3,567	3,789	3,971	21,651
Horas Extras	423	407	369	418	433	542	2,592
Compensaciones por Retiro	3,521	3,486	3,247	3,459	3,679	3,729	21,121
Gratificaciones Extraordinarias	-	-	-	-	-	-	-
Comisiones a Vendedores	3,648	3,488	3,138	3,541	3,875	3,963	21,653
Bonificaciones	-	-	-	-	-	-	-
Cuotas IMSS	5,613	5,598	5,478	5,601	5,799	5,902	33,991
Cuotas INFONAVIT	1,724	1,706	1,685	1,714	1,811	1,848	10,488
2.5% sobre Nómina	873	812	756	839	878	961	5,120
Cuotas SAR	627	603	602	613	643	674	3,762
Prestaciones Adicionales al Personal	3,434	3,345	3,170	3,427	3,586	3,741	20,703
Fondo de Ahorro	2,678	2,643	2,593	2,671	2,764	2,814	16,163
Gastos Médicos Mayores	637	621	604	623	643	674	3,802
Arrendamientos	13,225	13,029	13,027	13,667	14,704	15,003	82,655
Reparaciones y Mfdo. de Mob. y Eq. de Of.	4,417	4,178	4,205	4,357	4,663	4,966	26,786
Luz, Agua y Gas	563	554	517	546	600	701	3,481
SUMA CÉDULA 3	79,949	76,447	72,813	78,612	82,991	87,946	478,759

CASO PRÁCTICO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

FORMULO

REVISO

AUTORIZO

COMPAÑIA MIROQUIM, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA DEL AÑO 2002

CÉDULA No. 4

CONCEPTO	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Suma
VIENE DE CÉDULA 3	79,949	76,447	72,813	78,612	82,991	87,946	478,759
Mantenimiento del Eq. de Transporte	7,593	7,432	7,329	7,622	7,898	7,964	45,838
Papelera y Útiles de Oficina	3,895	3,495	3,278	3,789	4,922	5,325	24,704
Seguros y Fianzas	3,974	3,934	3,635	3,854	4,192	4,595	24,184
Servicios de Personal, Limpieza y Vig.	3,805	3,765	3,479	3,653	4,035	4,338	23,075
Donativos	16	15	14	15	18	20	98
Otros Gastos Operativos	2,621	2,166	2,178	2,472	2,727	2,928	15,092
Provisión para Cuentas Incobrables	1,579	1,562	1,498	1,558	1,942	1,964	10,103
Propaganda y Publicidad	644	619	595	625	777	878	4,138
Gastos de Viaje	4,231	3,953	3,467	4,068	3,150	3,354	22,223
Gastos de Distribución	7,847	7,628	7,542	7,774	7,974	8,280	47,045
Teléfono, Correos y Mensajería	6,793	6,809	6,782	6,943	6,846	7,252	41,425
Honorarios	4,292	4,037	3,968	4,136	4,614	4,917	25,964
Gastos Legales	72	69	67	71	78	81	438
Impuestos, Derechos y Recargos	734	719	675	726	758	619	4,231
Depreciación y Amortización	15,530	15,321	15,199	15,417	15,629	15,742	92,838
TOTAL 2do. SEMESTRE	149,575	137,971	132,519	141,335	148,551	154,203	840,154

TOTAL ANUAL

1,744,983

FORMULO

REVISO

AUTORIZO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



COMPañA MIPROQUIM. S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL AÑO 2002

CÉDULA No. 5



CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Suma
Sueldos	45,314	45,601	45,659	45,630	53,846	45,659	281,710
Gratificaciones Legales	4,262	4,289	4,294	4,291	4,344	4,294	25,774
Horas Extras	252	253	253	253	256	253	1,521
Compensaciones por Retiro	629	633	634	633	641	634	3,804
Cuotas IMSS	5,677	5,713	5,720	5,717	5,786	5,720	34,334
Cuotas INFONAVIT	1,876	1,888	1,890	1,889	1,912	1,890	11,346
Cuotas SAR	1,002	1,008	1,010	1,009	1,751	1,010	6,790
2.5% sobre Nómina	750	755	756	756	765	756	4,538
Prestaciones Adicionales al Per.	2,421	2,436	2,439	2,438	2,467	2,439	14,641
Capacitación y Entrenamiento	201	203	203	203	205	203	1,217
Fondo de ahorro	6,289	6,329	6,337	6,333	6,410	6,337	38,036
Gastos Médicos Mayores	931	937	938	937	949	938	5,628
Actividades deportivas	226	228	228	228	231	228	1,369
Mantenimiento de Edificio	859	865	866	865	876	866	5,197
Mantenimiento de Eq.Of. y Comp.	3,621	3,625	3,626	3,626	3,633	3,626	21,758
SUMA CÉDULA 1	74,312	74,763	74,854	74,808	84,073	74,854	457,644

CASO PRÁCTICO

234 **TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

FORMULO

REVISÓ

AUTORIZÓ

COMPANÍA MIPROQUIM, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL AÑO 2002

CÉDULA No. 6



CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Suma
VIENE DE CÉDULA 5	74,312	74,763	74,854	74,808	84,073	74,854	457,664
Luz, Agua y Gas	4,208	4,235	4,240	4,238	4,289	4,240	25,451
Mantenimiento del Eq. de Transporte	825	830	831	831	841	831	4,990
Papelería y Útiles de Oficina	4,440	4,446	4,447	4,447	4,458	4,497	26,735
Seguros y Fianzas	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	30,000
Servicios de Personal, Limpieza y Vig.	4,040	4,046	4,048	4,047	4,060	4,048	24,289
Donativos	19	19	19	19	19	19	114
Otros Gastos Operativos	2,071	2,074	2,075	2,074	2,081	2,075	12,449
Gastos de Viaje	1,581	1,591	1,593	1,592	1,611	1,593	9,558
Gastos de Representación	2,271	2,274	2,275	2,275	2,282	2,275	13,653
Anuncios	44	44	44	44	45	44	266
Gastos no deducibles	765	770	771	770	780	771	4,626
Teléfono, Correos y Mensajería	6,986	7,005	7,009	7,007	7,044	7,109	42,159
Honorarios	9,903	9,965	9,978	9,972	10,093	9,872	59,784
Gastos Legales	953	959	961	960	972	961	5,766
Impuestos, Derechos y Recargos	829	834	835	835	845	835	5,015
Depreciación y Amortización	15,885	15,885	15,885	15,885	15,885	15,885	95,310
TOTAL 1er. SEMESTRE	134,131	134,742	134,865	134,804	144,378	134,910	817,831

CASO PRÁCTICO

FORMULO

REVISO

AUTORIZO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

COMPANÍA MIPROQUIM, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL AÑO 2002

CÉDULA No. 7



CONCEPTO	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Suma
Sueldos	45,833	45,775	45,717	45,543	45,371	51,875	280,115
Gratificaciones Legales.	4,311	4,305	4,300	4,283	4,267	6,735	28,201
Horas Extras	254	254	254	253	252	388	1,655
Compensaciones por Retiro	636	635	635	632	630	625	3,793
Cuotas IMSS	5,742	5,735	5,728	5,706	5,684	5,642	34,237
Cuotas INFONAVIT	1,898	1,895	1,893	1,886	1,878	1,864	11,314
Cuotas SAR	1,013	1,012	1,011	1,007	1,003	1,973	7,020
2.5% sobre Nómina	759	758	757	754	751	757	4,537
Prestaciones Adicionales al Personal	2,449	2,445	2,442	2,433	2,424	2,442	14,636
Capacitación y Entrenamiento	204	203	203	202	202	203	1,217
Fondo de ahorro	6,361	6,353	6,345	6,321	6,297	6,345	38,023
Gastos Médicos Mayores	941	940	939	935	932	939	5,626
Actividades deportivas	229	229	228	228	227	228	1,369
Mantenimiento de Edificio	869	868	867	864	860	867	5,195
Mantenimiento de Eq. de Of. y Comp.	3,628	3,628	3,627	3,625	3,622	3,627	21,757
SUMA CÉDULA 3	75,128	75,037	74,945	74,672	74,401	84,510	458,694

CASO PRÁCTICO

FORMULÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

COMPANIA MIRPOQUIM, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL AÑO 2002

CÉDULA No. 8

CONCEPTO	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Suma
VIENE DE CÉDULA 7	75,128	75,037	74,945	74,672	74,401	84,510	458,694
Luz, Agua y Gas	4,257	4,251	4,246	4,230	4,214	4,246	25,443
Mantenimiento del Eq. de Transporte	835	834	832	829	826	832	4,989
Papelera y Útiles de Oficina	4,451	4,450	4,448	4,445	4,441	4,448	26,683
Seguros y Fianzas	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	30,000
Servicios de Personal, Limpieza y Vig.	4,052	4,050	4,049	4,045	4,041	4,049	24,287
Donativos	19	19	19	19	19	19	114
Otros Gastos Operativos	2,077	2,076	2,075	2,073	2,071	2,075	12,448
Gastos de Viaje	1,599	1,597	1,595	1,588	1,582	1,595	9,555
Gastos de Representación	2,278	2,277	2,276	2,274	2,271	2,276	13,651
Anuncios	45	44	44	44	44	44	266
Gastos no deducibles	774	773	772	769	766	772	4,624
Teléfono, Correos y Mensajería	7,020	7,016	7,013	7,001	6,990	7,013	42,053
Honorarios	10,016	10,003	9,991	9,953	9,915	9,991	59,869
Gastos Legales	964	963	962	958	955	962	5,764
Impuestos, Derechos y Recargos	839	838	837	833	830	837	5,013
Depreciación y Amortización	15,885	15,885	15,885	15,885	15,885	15,885	95,310
TOTAL 2do. SEMESTRE	135,237	135,113	134,989	134,619	134,253	144,554	818,744
					TOTAL ANUAL		1,636,595



CASO PRÁCTICO

FORMULÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

COMPANÍA MIPROQUIM, S.A. DE C.V.
INFORME DE RESPONSABILIDAD POR EL MES DE JUNIO
GASTOS DE VENTA

CÉDULA No. 9



CUENTA	MENSUAL			ACUMULADO		
	REAL	PRESUPUESTO	VARIACIÓN	REAL	PRESUPUESTO	VARIACIÓN
Sueldos	37,675	36,986	689	214,898	213,912	986
Gratificaciones Legales	3,307	3,793	(486)	22,581	22,909	(328)
Horas Extras	395	453	(58)	2,671	2,808	(137)
Compensaciones por Retiro	3,761	3,604	157	22,288	21,624	664
Gratificaciones Extraordinarias	-	-	-	-	-	-
Comisiones a Vendedores	4,421	3,765	656	24,006	23,121	885
Bonificaciones	-	-	-	-	-	-
Cuotas IMSS	5,763	5,671	92	35,375	35,269	106
Cuotas INFONAVIT	2,170	1,844	326	11,568	11,353	215
2.5% sobre Nómina	942	925	17	5,372	5,348	25
Cuotas SAR	594	723	(129)	3,696	4,412	(716)
Prestaciones Adicionales al Personal	4,028	3,599	429	22,894	22,076	818
Fondo de Ahorro	2,956	2,716	240	17,546	16,798	748
Gastos Médicos Mayores	880	760	120	4,746	4,634	112
Atendimientos	15,696	12,476	3,220	76,584	72,295	4,289
Reparaciones y Mfdo. de Mob. y Eq. de Of.	3,987	4,577	(590)	27,345	27,620	(275)
Luz, Agua y Gas	815	695	120	4,196	3,974	222
SUMA CÉDULA 9	87,390	82,587	4,803	495,767	488,153	7,614

CASO PRÁCTICO

FORMULO

REVISÓ

AUTORIZÓ

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

COMPANÍA MIPOQUIM, S.A. DE C.V.
INFORME DE RESPONSABILIDAD POR EL MES DE JUNIO
GASTOS DE VENTA

CÉDULA No. 10

CUENTA	MENSUAL			ACUMULADO		
	REAL	PRESUPUESTO	VARIACIÓN	REAL	PRESUPUESTO	VARIACIÓN
VIENE DE CÉDULA 9	87,390	82,587	4,803	495,767	488,153	7,614
Mantenimiento del Eq. de Transporte	9,867	7,826	2,041	48,813	46,050	2,763
Papelera y Útiles de Oficina	4,598	3,982	616	24,378	24,015	363
Seguros y Fianzas	4,566	4,293	273	26,832	26,561	271
Servicios de Personal, Limpieza y Vig.	3,682	3,822	(140)	23,645	23,387	258
Donativos	21	17	4	87	106	(19)
Otros Gastos Operativos	3,152	2,881	271	17,621	17,252	369
Provisión para Cuentas Incobrables	2,366	1,688	678	9,563	10,364	(801)
Propaganda y Publicidad	817	796	21	4,940	4,615	325
Gastos de Viaje	3,562	4,351	(789)	25,932	26,502	(570)
Gastos de Distribución	8,818	8,145	673	51,009	50,516	493
Teléfono, Correos y Mensajería	6,997	7,199	(202)	44,627	44,786	(159)
Honorarios	4,087	4,410	(323)	26,418	25,947	471
Gastos Legales	32	83	(51)	551	497	54
Impuestos, Derechos y Recargos	810	788	22	5,529	5,104	425
Depreciación y Amortización	15,431	15,704	(272)	92,167	92,974	(807)
TOTAL 1er. SEMESTRE	156,196	148,571	7,625	897,879	886,828	11,050

CASO PRÁCTICO

FORMULÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

COMPANÍA MIPROQUIM, S.A. DE C.V.
INFORME DE RESPONSABILIDAD POR EL MES DE DICIEMBRE
GASTOS DE VENTA

CÉDULA No. 11

C-11

CUENTA	MENSUAL			ACUMULADO		
	REAL	PRESUPUESTO	VARIACIÓN	REAL	PRESUPUESTO	VARIACIÓN
Sueldos	38,897	38,457	440	419,538	418,703	835
Gratificaciones Legales	3,816	3,971	(155)	43,951	44,560	(609)
Horas Extras	803	542	261	6,258	5,400	858
Compensaciones por Retiro	3,783	3,729	54	43,257	42,745	522
Gratificaciones Extraordinarias	-	-	-	-	-	-
Comisiones a Vendedores	4,398	3,963	435	45,848	44,774	1,074
Bonificaciones	-	-	-	-	-	-
Cuotas IMSS	6,007	5,902	105	69,537	69,260	277
Cuotas INFONAVIT	1,925	1,848	77	22,156	21,841	315
2.5% sobre Nómina	972	961	11	10,488	10,468	21
Cuotas SAR	646	674	(28)	7,322	8,174	(852)
Prestaciones Adicionales al Personal	6,458	3,741	2,717	44,784	42,779	2,005
Fondo de Ahorro	2,996	2,814	182	33,768	32,961	807
Gastos Médicos Mayores	732	674	58	8,499	8,436	63
Arrendamientos	17,238	15,003	2,235	158,674	154,950	3,724
Reparaciones y Mto. de Mob. y Eq. de Of.	4,868	4,966	(98)	54,857	54,406	451
Luz, Agua y Gas	1,387	701	686	7,689	7,455	234
SUMA CÉDULA 11	94,926	87,946	6,980	976,636	966,912	9,725

CASO PRÁCTICO

FORMULÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

COMPANÍA MIPROQUIM, S.A. DE C.V.
INFORME DE RESPONSABILIDAD POR EL MES DE DICIEMBRE
GASTOS DE VENTA

CÉDULA No. 12

CUENTA	MENSUAL			ACUMULADO		
	REAL	PRESUPUESTO	VARIACIÓN	REAL	PRESUPUESTO	VARIACIÓN
VIENE DE CÉDULA 9	94,926	87,946	6,980	976,636	966,912	9,725
Mantenimiento del Eq. de Transporte	8,799	7,964	835	93,778	91,888	1,890
Papelera y Útiles de Oficina	5,641	5,325	316	49,231	48,719	512
Seguros y Fianzas	4,478	4,595	(117)	50,899	50,745	154
Servicios de Personal, Limpieza y Vig.	4,468	4,338	130	46,977	46,462	515
Donativos	24	20	4	179	204	(25)
Otros Gastos Operativos	2,154	2,928	(774)	32,623	32,344	279
Provisión para Cuentas Incobrables	2,314	1,964	350	20,985	20,467	518
Propaganda y Publicidad	1,116	878	238	9,356	8,753	603
Gastos de Viaje	3,449	3,354	95	48,814	48,725	89
Gastos de Distribución	8,432	8,280	152	97,668	97,561	107
Teléfono, Correos y Mensajería	7,485	7,252	233	86,843	86,211	632
Honorarios	5,178	4,917	261	52,095	51,911	184
Gastos Legales	65	81	(16)	851	935	(84)
Impuestos, Derechos y Recargos	597	619	(22)	9,545	9,335	210
Depreciación y Amortización	15,987	15,742	246	185,197	185,811	(614)
TOTAL ANUAL	145,113	154,203	8,910	1,761,677	1,746,963	14,695

CASO PRÁCTICO

FORMULO

REVISO

AUTORIZO

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

COMPANÍA MIRPOQUIM, S.A. DE C.V.
INFORME DE CONTABILIDAD POR EL MES DE JUNIO
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

CÉDULA No. 13



CUENTA	MENSUAL			ACUMULADO		
	REAL	PRESUPUESTO	VARIACIÓN	REAL	PRESUPUESTO	VARIACIÓN
Sueldos	46,163	45,659	504	282,205	281,710	495
Gratificaciones Legales	4,309	4,294	14	25,852	25,774	78
Horas Extras	176	253	(77)	1,059	1,521	(462)
Compensaciones por Retiro	709	634	76	4,257	3,804	453
Cuotas IMSS	5,849	5,720	128	35,092	34,334	757
Cuotas INFONAVIT	1,937	1,890	47	10,901	11,346	(445)
Cuotas SAR	1,177	1,010	167	7,060	6,790	270
2.5% sobre Nómina	818	756	61	4,906	4,538	367
Prestaciones Adicionales al Personal	2,509	2,439	70	15,054	14,641	413
Capacitación y Entrenamiento	287	203	84	519	1,217	(698)
Fondo de ahorro	6,598	6,337	261	39,587	38,036	1,551
Gastos Médicos Mayores	925	938	(13)	5,663	5,628	35
Actividades deportivas	138	228	(90)	831	1,369	(539)
Mantenimiento de Edificio	851	866	(15)	5,108	5,197	(89)
Mantenimiento de Eq. de Of. y Comp.	4,759	3,626	1,132	31,666	21,758	9,908
SUMA CÉDULA 13	77,204	74,854	2,350	469,759	457,644	12,094

CASO PRÁCTICO

FORMULÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

COMPañA MIRPOQUIM, S.A. DE C.V.
INFORME DE CONTABILIDAD POR EL MES DE JUNIO
GASTOS DE ADMINISTRACI3N

C3DULA No. 14

CUENTA	MENSUAL			ACUMULADO		
	REAL	PRESUPUESTO	VARIACI3N	REAL	PRESUPUESTO	VARIACI3N
VIENE DE C3DULA 13	77,204	74,854	2,350	449,759	457,444	12,094
Luz, Agua y Gas	4,361	4,240	120	26,163	25,451	712
Mantenimiento del Eq. de Transporte	1,519	831	688	8,513	4,990	3,523
Papelera y 3tiles de Oficina	4,672	4,497	175	28,032	26,735	1,297
Seguros y Fianzas	5,087	5,000	87	30,524	30,000	524
Servicios de Personal, Limpieza y Vig.	4,014	4,048	(33)	24,087	24,289	(202)
Donativos	12	19	(7)	73	114	(41)
Otros Gastos Operativos	2,097	2,075	23	12,583	12,449	134
Gastos de Viaje	1,730	1,593	138	10,382	9,558	824
Gastos de Representaci3n	2,370	2,275	95	14,218	13,653	566
Anuncios	17	44	(27)	104	266	(162)
Gastos no deducibles	865	771	94	5,191	4,626	565
Tel3fono, Correos y Mensajería	6,870	7,109	(239)	41,217	42,159	(942)
Honorarios	9,794	9,872	(79)	58,763	59,784	(1,021)
Gastos Legales	952	961	(9)	5,710	5,766	(56)
Impuestos, Derechos y Recargos	865	835	30	5,191	5,015	176
Depreciaci3n y Amortizaci3n	15,804	15,885	(81)	94,823	95,310	(487)
TOTAL Ter. SEMESTRE	130,233	134,910	3,324	835,334	817,831	17,504

CASO PRÁCTICO

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

FORMULO

REVIS3

AUTORIZ3

COMPANÍA MIPROQUIM, S.A. DE C.V.
INFORME DE CONTABILIDAD POR EL MES DE DICIEMBRE
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

CÉDULA No. 15

CUENTA	MENSUAL			ACUMULADO		
	REAL	PRESUPUESTO	VARIACIÓN	REAL	PRESUPUESTO	VARIACIÓN
Sueldos	52,083	51,875	208	560,977	561,824	(847)
Gratificaciones Legales	6,860	6,735	125	54,255	53,975	280
Horas Extras	388	388	-	2,330	3,176	(846)
Compensaciones por Retiro	678	625	53	8,482	7,596	885
Cuotas IMSS	6,189	5,642	548	59,849	68,571	(8,722)
Cuotas INFONAVIT	2,337	1,864	472	20,968	22,660	(1,692)
Cuotas SAR	1,748	1,973	(225)	14,691	13,809	882
2.5% sobre Nómina	802	757	45	9,796	9,075	720
Prestaciones Adicionales al Personal	2,158	2,442	(284)	29,758	29,277	481
Capacitación y Entrenamiento	89	203	(114)	3,241	2,434	807
Fondo de ahorro	6,742	6,345	397	76,001	76,059	(58)
Gastos Médicos Mayores	926	939	(13)	11,099	11,255	(156)
Actividades deportivas	125	228	(104)	1,648	2,738	(1,091)
Mantenimiento de Edificio	888	867	21	10,253	10,393	(140)
Mantenimiento de Eq. de Of. y Comp.	4,281	3,627	654	56,624	43,515	13,110
SUMA CÉDULA 15	86,294	84,510	1,783	919,971	916,358	3,612

FORMULO

REVISÓ

AUTORIZO

CASO PRÁCTICO

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

COMPANIA MIPROQUIM, S.A. DE C.V.
INFORME DE CONTABILIDAD POR EL MES DE DICIEMBRE
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

CÉDULA No. 16

CUENTA	MENSUAL			ACUMULADO		
	REAL	PRESUPUESTO	VARIACIÓN	REAL	PRESUPUESTO	VARIACIÓN
VIENE DE CÉDULA 15	86,294	84,510	1,783	919,971	914,358	3,612
Luz, Agua y Gas	4,156	4,246	(90)	52,122	50,894	1,227
Mantenimiento del Eq. de Transporte	817	832	(16)	11,781	9,979	1,802
Papelera y Útiles de Oficina	4,600	4,448	152	55,992	53,418	2,574
Seguros y Fianzas	5,030	5,000	30	60,990	60,000	990
Servicios de Personal, Limpieza y Vig.	4,067	4,049	18	48,226	48,576	(350)
Donativos	40	19	21	173	228	(55)
Otros Gastos Operativos	2,140	2,075	65	25,210	24,897	312
Gastos de Viaje	1,284	1,595	(310)	19,118	19,114	5
Gastos de Representación	2,140	2,276	(136)	28,208	27,304	903
Anuncios	36	44	(9)	226	532	(306)
Gastos no deducibles	713	772	(58)	10,230	9,250	980
Teléfono, Correos y Mensajería	8,562	7,013	1,549	84,127	84,212	(86)
Honorarios	9,739	9,991	(252)	117,471	119,653	(2,182)
Gastos Legales	985	962	23	11,453	11,531	(77)
Impuestos, Derechos y Recargos	674	837	(162)	10,191	10,028	164
Depreciación y Amortización	15,950	15,885	65	189,793	190,620	(827)
TOTAL ANUAL	147,227	144,554	2,673	1,645,282	1,636,595	8,687



CASO PRÁCTICO

FORMULO

REVISÓ

AUTORIZÓ

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



CASO PRÁCTICO

COMPañA MIPROQUIM, S.A. DE C.V. ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002

CÉDULA No. 17

Ventas Netas		\$	67,909,921
Costo de Ventas	\$ 48,133,855		
Costo de Servicios y otros	- 537,462		
Costo de Distribución	2,149,849		
Total Costo		49,746,242	49,746,242
UTILIDAD BRUTA		\$	18,163,679
Gastos de Venta	\$ 7,547,810		
Gastos de Administración	6,597,906		
Depreciación y Amortización	1,051,807		
Total Gastos de Operación		15,197,523	15,197,523
UTILIDAD DE OPERACIÓN		\$	2,966,156
Gastos Financieros	-\$ 118,555		
Intereses Pagados	1,067,261		
Total Gastos Financieros		948,706	948,706
UTILIDAD FINANCIERA		\$	2,017,450
Impuestos Diferidos		-	1,891,488
Provisión para Impuestos Diferidos			1,917,298
Provisión para Pérdida			2,112,794
Interes Minoritario			12,782
Traslación de Pérdida			1,556,397
UTILIDAD NETA		\$	5,725,233

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



CASO PRÁCTICO

COMPañÍA MIPROQUÍM, S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROFORMA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002

CÉDULA No. 18

ACTIVO

ACTIVO CIRCULANTE

Caja y Bancos	\$	7,130,554	
Inversiones en dinero		85,877	
Cuentas x cobrar		5,736,243	
Otrs cuentas x cobrar		1,135,428	
Impuestos pagados x adelantado		417,670	
Deudores diversos		10,556	
Inventarios		3,716,572	
Impuestos diferidos x cobrar		918,352	
Documentos x cobrar LT		1,368,415	
Reserva de documentos x cobrar LT	-	1,368,415	
Suma de Activo Circulante			\$ 19,151,252

ACTIVO FIJO

Terrenos	\$	852,280	
Edificio		2,669,811	
Equipo de Oficina		361,856	
Equipo de Transporte		303,076	
Equipo de Bodega		58,261	
Maquinaria y equipo		931,907	
Depreciación Acumulada	-	1,520,611	
Suma de Activo Fijo			3,656,580

ACTIVO DIFERIDO

Arrendamiento	\$	1,407,564	
Amortización de Arrendamiento	-	20,316	
Otros Activos		59,414	
Suma de Activo Diferido			1,446,662

TOTAL ACTIVO

\$ 24,254,494



CASO PRÁCTICO

COMPañA MIPROQUÍM, S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROFORMA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002

CÉDULA No. 19

PASIVO

PASIVO A CORTO PLAZO

Proveedores	\$	9,424,030	
Documentos x pagar		560,000	
Impuestos x pagar		135,647	
Otras cuentas x pagar		380,367	
Gastos Acumulados x pagar		7,342	
Participación en las utilidades		<u>109,466</u>	
Suma Pasivo a Corto Plazo			\$ 10,616,852

PASIVO A LARGO PLAZO

Provisión de Prima de Antigüedad	\$	740,000	
Impuestos Diferidos x pagar		<u>5,599</u>	
Suma Pasivo a Largo Plazo			745,599

TOTAL PASIVO

\$ 11,362,451

Interes Minoritario

\$	217	
		<u>217</u>
		217

CAPITAL CONTABLE

Capital Social	\$	6,933,375	
Resultados Anteriores		715,485	
Efecto Inicial De Impuestos Diferidos	-	482,267	
Utilidad Neta		<u>5,725,233</u>	
			\$ 12,891,826

TOTAL CAPITAL CONTABLE

12,891,826

TOTAL PASIVO MÁS CAPITAL

\$ 24,254,474



CASO PRÁCTICO

PUNTO DE EQUILIBRIO

DATOS:	Ventas Netas =	\$ 67,909,921.00
	Costos Fijos =	14,937,066.00
	Costos Variables =	50,006,699.00
	% Contribución Marginal =	26%

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas Netas}}}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\$ 14,937,066.00}{1 - \frac{50,006,699.00}{67,909,921.00}} = \underline{\underline{\$ 56,658,774}}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\% \text{ Contribución Marginal}}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\$ 14,937,066.00}{0.263632} = \underline{\underline{\$ 56,658,774}}$$

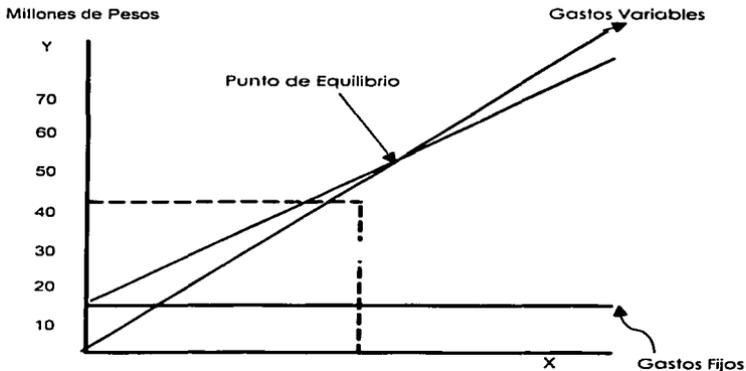


CASO PRÁCTICO

COMPROBACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

	Ventas Netas	\$ 56,658,774.00	100%
MENOS	Costo de Venta	41,721,708.00	74%
	Contribución Marginal	14,937,066.00	26%
MENOS	Gastos Fijos	14,937,066.00	
	UTILIDAD NETA	<u>00.00</u>	

GRÁFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO





CASO PRÁCTICO

En conclusión, Miproquím, S.A. de C.V. necesita vender cuando menos \$ 56,658,774.00 para no generar ni pérdidas ni ganancias. Esta cantidad de pretende alcanzar durante los meses de Mayo y Diciembre, según lo presupuestado.



CASO PRÁCTICO

RAZONES FINANCIERAS

LIQUIDEZ

1. Solvencia	<u>Activo Circulante</u>	<u>19,151,252</u>	=	1.80
	Pasivo Circulante	10,616,852		

Este factor nos indica el nivel de solvencia de la empresa, nuestro resultado no es satisfactorio ya que de cada \$ 1.00 del pasivo nos quedan \$ 0.80 centavos de activo.

2. Liquidez	<u>Caja y Bancos</u>	<u>7,130,554</u>	=	0.56
	Pasivo Circulante	10,616,852		

Por cada \$ 1.00 que la empresa debe a terceros, sólo cuenta con \$ 0.67 centavos para liquidarlos de manera inmediata.

3. Prueba del Ácido	<u>AC. - Inv.</u>	<u>19,151,252 - 3,716,572</u>	=	1.45
	Pasivo Circulante	10,616,852		

La empresa puede pagar en forma inmediata sus compromisos a corto plazo, ya que cuenta con \$ 1.45 pesos por cada \$ 1.00 que adeuda.



CASO PRÁCTICO

ENDEUDAMIENTO

4. Apalancamiento	<u>Pasivo Total</u>	<u>11,362,451</u>	=	0.47
	Activo Total	24,254,494		

El monto de las deudas de la empresa están garantizadas totalmente, ya que sólo representan el 47% del total de sus propiedades y derechos.

5. Apalancamiento	<u>Pasivo Total</u>	<u>11,362,451</u>	=	0.88
	Capital Contable	12,891,826		

Por cada \$ 1.00 que la empresa tenga de capital contable, deberá \$ 0.88 centavos.

RENTABILIDAD

6. Productividad	<u>Utilidad Neta</u>	<u>5,725,233</u>	=	0.44
	Capital Contable	12,891,826		

Por cada peso que los socios han invertido en la empresa, se han obtenido \$ 0.44 centavos de Utilidad Neta.



CASO PRÁCTICO

7. Margen de Utilidad	<u>Utilidad Neta</u>	<u>5,725,233</u>	=	0.08
	Ventas Netas	67,909,921		

Por cada \$ 1.00 que ingresa a la empresa por concepto de ventas, se obtienen \$ 0.08 centavos de Utilidad Neta.

8. Rendimiento sobre la Inversión	<u>Utilidad Neta</u>	<u>5,725,233</u>	=	0.24
	Activos Totales	24,254,494		

Los activos totales de la empresa generan el 20% de la Utilidad Neta, es decir de cada \$ 1.00 de activos se obtienen \$ 0.24 centavos de Utilidad.



CASO PRÁCTICO

CONCLUSIONES CASO PRÁCTICO

Respecto al Caso Práctico las conclusiones a las que llegamos después de analizar los resultados obtenidos en la empresa Miproquím, S.A. de C.V. son las siguientes:

A pesar de que Miproquim tenía ya implementado un Sistema de Control Presupuestal basado en Presupuestos por Áreas de Responsabilidad, se reafirmó en primera instancia los objetivos de cada una de las áreas hacia los jefes para tener una base sólida en éste sistema.

Derivado de las modificaciones realizadas se observó en la empresa que los responsables de cada una de las operaciones señalaban y calculaban las cifras presupuestadas participando activamente en el desarrollo del presupuesto; partiendo de esto se les proporcionó un programa de actividades a realizar por medio de un calendario, lo que les permitió conocer las tareas que debían llevar a cabo; dicho calendario les permitió disminuir el lapso de tiempo para la elaboración de los presupuestos al tener una mejor planeación entre las propias áreas.

Gracias a los Informes de Responsabilidad elaborados se pudieron detectar e identificar aquellos aspectos que evitaban que el sistema de control operara positivamente; gracias a las comparaciones que



CASO PRÁCTICO

éstos informes presentan se tomaron decisiones que ayudaron a corregir situaciones que perjudicaban determinadas áreas y a poner más atención en contingencias que pudieran presentarse.

La Dirección General pudo constatar que la buena operación de un Sistema de Control Presupuestal depende de la participación conjunta de cada una de las áreas de la empresa. Así también que la motivación básica del proceso administrativo es un factor importante en la aplicación de los presupuestos, ya que se ve un aumento en la eficiencia personal en cada empleado.

Se dieron cuenta a su vez que los Informes de Responsabilidad son parte importante del sistema de control al mostrarnos el desarrollo de cada área, una vez que la empresa los tomó en cuenta y los elaboró mensualmente adquirió ciertos beneficios en su operación.

Finalmente el Comité entregó la información con el conocimiento de aquellos elementos que pudieran provocar una operación ineficiente del Sistema de Control Presupuestal y que medidas se deben tomar para el logro de los objetivos establecidos por la propia empresa. Los empleados conocieron las barreras que se les presentaron y comprendieron que los presupuestos que elaboran cada una de las áreas son un elemento medular de cualquier Sistema de Control Presupuestal.



CONCLUSIONES

Nuestra hipótesis consiste en resaltar las ventajas que obtienen las Organizaciones al implementar adecuadamente el Sistema de Control Presupuestal. Lo anterior ha sido aplicado en Miproquím, S.A. de C.V., empresa dedicada a la producción y distribución de minerales, productos químicos y metales, y se han generado como resultados: la fijación de objetivos a lograr, una organización delimitada por áreas de responsabilidad, control y reducción en costos y gastos, identificación y análisis de variaciones y la efectiva toma de decisiones.

El presente trabajo nos da la pauta para comprobar dicha hipótesis y concluir lo siguiente:

La Contabilidad ha evolucionado a tal grado de dividir sus funciones en operacional y decisional, es decir la Contabilidad Financiera y la Contabilidad Administrativa; estableciendo para ello métodos contables que brinden con mayor facilidad y flexibilidad información financiera completa y detallada.

La tecnología permite implantar y reajustar sistemas completos, que proporcionen dicha información para la toma de decisiones, ya que es muy valiosa para los negocios, el gobierno, los bancos e individuos particulares. Estudiar y aplicar la Contabilidad por Áreas de Funcionales, como una técnica de la Contabilidad Administrativa.



permite controlar y reducir los costos y los gastos estimulando la productividad individual en todas las áreas del negocio.

Actualmente las empresas han implantado la Contabilidad por Áreas Funcionales como un resultado actual del sistema presupuestario, y de esta manera las empresas trabajan asignando áreas de responsabilidad, permitiendo a los empleados de la misma elaborar y aplicar los presupuestos como planes de acción y motivación con enfoque a un período futuro.

La función primordial de dicha Contabilidad, es informar por responsabilidad individual de la eficiencia operacional de las áreas del negocio; a través de ella los presupuestos cumplen con la función de control y se aplica un estándar de comparación cuantitativa entre las operaciones realizadas y las planeadas, determinando las desviaciones correspondientes con ayuda del responsable.

Los presupuestos a utilizar en una empresa dependerán de su tamaño, necesidades de planeación y control y de su capacidad administrativa y organizacional. Representan una guía de operación que permite planear las operaciones y pensar en el futuro, para ello se requiere implementarlos en el tiempo y oportunidad indicados.

El éxito de los presupuestos depende en gran parte de la formación del Comité Presupuestal, la definición de objetivos, la determinación del período a cubrir, la asignación de responsabilidades por área y



finalmente la fijación de los plazos de entrega y aplicación del presupuesto.

Una vez que se elaboraron los presupuestos, se procede a ejercer un buen control presupuestal, para lo cuál la empresa debe tener bien establecidos sus objetivos, metas y políticas con una estructura de organización clara que permita fijar y delinear las áreas de responsabilidad y autoridad. Todo lo anterior debe ser captado mediante un eficiente sistema de información, el cuál requiere una estructura contable que proporcione información relevante, consistente y oportuna.

Utilizar herramientas como el Control Presupuestal permite a las empresas evaluar actuaciones pasadas y les ayuda a preparar planes para el futuro, por medio de los cuales puedan alcanzar sus objetivos y metas financieras.

Miproquím. S.A. de C.V. ha ajustado su Sistema de Control Presupuestal estudiando y aplicando cada uno de sus beneficios, por lo que a la fecha mantiene una estructura bien definida delimitando aquellas áreas donde hay que trabajar para lograr lo establecido.

El día en que todas las empresas administren con base en un Sistema de Control Presupuestal eficiente, haciendo que todos estén involucrados en todo el proceso, se verá que éstas se revitalizan, rejuvenecen y adquieren determinados beneficios y potencialidades.



A través de la implementación de éste sistema las empresas estarán siempre anticipándose a los acontecimientos y preparándose con tiempo suficiente para enfrentar la problemática que el futuro les depare, y aprovechando finalmente las oportunidades que se les presenten en el camino del éxito.



LIBROS DE TEXTO

A. Tracy, John. Fundamentos de Contabilidad Financiera. Ed. Limusa, pp. 654 México D.F., 1979.

Burbano Ruiz, Jorge E. Presupuestos (Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos). 2º ed., Ed. Mc-Graw Hill Interamericana, S.A., pp. 376 Bogotá Colombia, 1995.

C.P. Ballesteros Inda, Nicolás / C.P. Martín Granados, Ma. Antonieta. Fundamentos de Contabilidad. Ed. Mc Graw Hill, pp. 281 México D.F., 1989.

Coeto Mota, Rodolfo. El Presupuesto, planeación y elaboración. Fondo Editorial UNAM, pp. 75 México D.F., 1988.

Colín García, Juan. Contabilidad de Costos. 2º ed., Ed. Mc-Graw Hill, pp. 329 México D.F., 2001.

Copeland M., Ronald. Fundamentos de Contabilidad Administrativa. Ed. Limusa, pp. 643 México D.F., 1979.

Del Rio González, Cristóbal. El Presupuesto (Generalidades, Tradicional, Áreas y Niveles de Responsabilidad, Programas y Actividades, Base Cero, Teoría y Práctica). 8º ed., Ed. ECAFSA, pp. VII-5 México D.F., 2000.



BIBLIOGRAFÍA

Fowler Newton, Enrique. Contabilidad Básica (Edición Revisada y Actualizada). Macchi Grupo Editor S.A., pp. 747 Buenos Aires Argentina, 1998.

García Martínez, Münch Galindo. Fundamentos de Administración. Décima reimpresión, Ed. Trillas, pp. 240 México D.F., 2001.

García Mendoza, Alberto. Análisis e Interpretación de la Información Financiera. 7ª reimpresión, Ed. Continental S.A. de C.V., pp. 337 México D.F., 1984.

Guajardo Cantú, Gerardo. Contabilidad Financiera. Ed. Mc Graw Hill Interamericana de México S.A. de C.V., pp. 619 Estado de México, 1995.

C.P. Hatzacorjian Hovsepien Vartkes. Fundamentos de Contabilidad. 5ta. Reimpresión de la 2ª ed., Ed. ECAFSA, pp. 429 México D.F., 2000.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. 17ª. ed. pp. 560 México D.F., 2001.

Lara Flores, Elías. Primer Curso de Contabilidad. Vigésima ed., Ed. Trillas, pp. 322 México D.F., 1993.



BIBLIOGRAFÍA

López, A., Elizondo. Proceso Contable I, Contabilidad Fundamental. 8va. Reimpresión, Ed. ECAFSA, pp. 366 México D.F., 1993.

M. Aguirre, D. Juan. Contabilidad General I. Ed. Cultural de Ediciones S.A., pp. 374 Madrid España, 1997.

Moreno Fernández, Joaquín. Contabilidad Financiera I, Contabilidad Básica. 2º reimpresión de la 1º ed., Ed. Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. Federación de Colegios de Profesionistas, pp. 312 México D.F., 1994.

Moreno Fernández, Joaquín. Las Finanzas en la Empresa (Información, Análisis, Recursos y Planeación). 6ª reimpresión de la 5ª ed., Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., pp. 580 México D.F., 2001.

Paz Zavala, Enrique. Introducción a la Contaduría (Fundamentos). 9º ed., Ed. ECAFSA, pp. 369 México D.F., 2000.

Perea Román, Francisco. La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad. Significación Contemporánea y Humanística. 1º reimpresión, Ed. ECASA, pp. 173 México D.F., 1994.

Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Duodécima reimpresión, Ed. Limusa, pp. 480 México D.F., 2002.



BIBLIOGRAFÍA

Salas González, Héctor. Control Presupuestal de los Negocios. 1º reimpresión, Ed. Publicaciones Administrativas y Contables, pp. 395 México D.F., 1982.

T. Horgren, Charles. Introducción a la Contabilidad Administrativa. 2º ed., Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., pp. 920 México D.F., 1994.

APUNTES

Apuntes de Contabilidad. Facultad de Estudios Superiores de Cuautitlán, pp.148.