



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE QUIMICA**

**INFORMACIÓN FINANCIERA SUFICIENTE Y  
UTIL PARA EMPRESAS DE SERVICIOS**

TRABAJO ESCRITO VIA CURSOS DE  
EDUCACIÓN CONTINUA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**INGENIERO QUÍMICO**

**P R E S E N T A:**

**CARLOS ORDÓÑEZ VÁZQUEZ**



MÉXICO, D.F.

**EXAMENES PROFESIONALES  
FACULTAD DE QUIMICA**

**OCTUBRE, 2001**





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.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo, recepcional.

NOMBRE: Ordóñez Vázquez  
Carlos

FECHA: 15 de Agosto 2004

FIRMA: [Firma manuscrita]

## JURADO ASIGNADO

**Presidente:** Prof. Ernesto Pérez Santana.  
**Vocal:** Prof. Vladimir Estivil Riera.  
**Secretario:** Prof. Héctor Hortón Muñoz.  
**1er sup.** Prof. Napoleón Serna Solís.  
**2do sup.** Profa. Sara Elvia Meza Galindo.

Sitios donde se desarrollo el tema:

Biblioteca Central. Universidad Nacional Autónoma de México. Ciudad Universitaria.

Nombre completo y firma del asesor del tema:

[Firma manuscrita]  
Prof. Vladimir Estivil Riera.

Nombre completo y firma del sustentante:

[Firma manuscrita]  
Carlos Ordóñez Vázquez.

**A mis Padres con todo mi amor y agradecimiento.**

# **INDICE :**

**I INTRODUCCIÓN.**

**II CONCEPTO DE EMPRESA Y ASPECTOS GENERALES.**

**III INFORMACIÓN FINANCIERA ( COMO PUNTO DE PARTIDA).**

**IV COSTO DE PRODUCCION DE SERVICIOS.**

**V PRESUPUESTO.**

**VI PUNTO DE EQUILIBRIO.**

**VII ANÁLISIS FINANCIERO.**

**VIII PLANEACION FINANCIERA**

**IX CONCLUSIONES.**

**X BIBLIOGRAFIA.**

## **1.-INTRODUCCIÓN.**

Las Principales causas de que ocasionan la extinción de una empresa es que no se logren identificar en forma oportuna sus deficiencias o que no se tomen decisiones adecuadas para corregirlas, el presente trabajo escrito plantea la identificación de los sistemas de información Financiera útil para la operación exitosa de una empresa de servicios .

Los Documentos Financieros básicos se generan de la contabilidad que es un sistema que genera y registra en forma ordenada y cronológica las operaciones económicas que realiza una empresa.

Estos son:

1. Situación Financiera ( Balance general).
2. Estado de resultados
3. Estado de Cambios de Posición Financiera
4. Estado de Variaciones en el capital Contable.

En nuestra propuesta adicionaremos dos documentos financieros mas que nos permitirán tener el control operativo sobre una “Empresa de servicios” ya que durante la operación de la misma nos darán la pauta para obtener una adecuada utilidad y mantener la operabilidad de la empresa. Estos son:

5.- Presupuesto

6.- Punto de Equilibrio

El objetivo de este trabajo será el describir como se generan estos Documentos financieros Básicos, generados desde la contabilidad y administración de la empresa así como proponer los instrumentos de control ( presupuestos de costos, ventas y gastos) y políticas que nos permitan tener la visión general de la empresa y nos generen los documentos financieros suficientes y útiles para la toma de decisiones inmediatas a corto o mediano plazo así como definir la situación de la empresa al momento que sea requerido.

El enfoque será una descripción bibliográfica de las características que definen a una empresa y la definición de lo que hacen las herramientas contables y financieras propuestas para el control del modelo de una empresa de servicios.

## II.- EL CONCEPTO DE EMPRESA.

Como punto de referencia inicial definiremos Empresa como la reunión de diversos factores de la producción como son: naturaleza, capital, trabajo y organización, con el objeto de alcanzar determinados fines para obtener ganancias y generar riqueza.

El código Fiscal de la Federación la Define como la Persona Física ó Moral que realice actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganadera, de pesca o silvícola y al establecimiento como cualquier lugar de negocios en el que se desarrollen parcial o totalmente actividades empresariales.

### Definiciones.

A continuación mencionaremos las diferentes clasificaciones para las empresas.

**Micro Industrias:** Unidades económicas que a través de la organización del trabajo y bienes materiales o servicios. Ocupen directamente hasta 15 trabajadores y cuyos montos de ventas anuales no excedan de los montos que determine la secretaria de economía.

**Empresa Pequeña:** Las empresas manufactureras o de servicios que ocupen directamente entre 16 y 100 personas.

**Empresa Mediana:** Las empresas manufactureras o de servicios que ocupen directamente entre 100 y 250 personas.

**Empresa Familiar.** Es una entidad en la que los dueños y quienes toman decisiones estratégicas y operativas tienen una relación de parentesco. Puede estar constituida por una o varias familias. **La Empresa Familiar Profesional** es una entidad legal independiente, propiedad de accionistas que tienen una relación de parentesco. Es planificada, administrada y controlada eficientemente por integrantes de la familia y dirigida por un consejo de Administración que le permite implantar estrategias exitosas, y por lo tanto, promover su desarrollo y asegurar su permanencia por varias generaciones.

## ASPECTOS LEGALES.

### ALTERNATIVAS PARA LA CONSTITUCIÓN DE UN EMPRESA

A continuación definiremos las principales características de las diferentes sociedades con las que se puede constituir una persona Moral.

#### **Personas Morales.**

Los individuos de nacionalidad Mexicana que deseen asociarse para constituir a una persona moral podrán hacerlo adoptando cualquier forma de sociedad regulada por la Ley General de Sociedades Mercantiles. Las sociedades existirán bajo una denominación o razón social.

***Sociedad en Nombre Colectivo.***

Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.

En este caso, la razón social queda formada con el nombre de uno o mas socios, y cuando en ella no figuren las de todos, se les añadirá las palabras "y compañía". Podrá pactarse que a la muerte de cualquiera de los socios continúe la sociedad con sus herederos.

***Sociedad en Comandita Simple.***

Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

El socio comanditario no puede ejercer acto alguno de administración, ni aun con carácter de apoderado de los administradores, en caso de que contravengan esta disposición quedará obligado solidariamente para con los terceros por todas las obligaciones de la sociedad en que haya tomado parte.

***Sociedad de Responsabilidad Limitada.***

Es la que constituye entre varios socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representados por títulos negociables, a la orden o al portador.

Cualquier persona extraña a la sociedad que haga figurar o permita aparecer su nombre en la razón social, responderá de las operaciones sociales hasta el monto de la mayor aportación. No podrá tener mas de 50 socios.

***Sociedad Anónima .***

Es la que existe bajo denominación y que se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. La denominación se forma libremente. Los datos que debe tener la escritura constitutiva son:

1. Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
2. El objetivo social.
3. Su razón social o denominación.
4. Su Duración
5. El importe del capital Social.
6. La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o bienes, el valor atribuido a estos y el criterio seguido para su valuación.
7. Cuando el capital social sea variable, así se expresara indicándose el mínimo que se fije.
8. El Domicilio de la sociedad.
9. El nombramiento de Administradores.



10. La manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
11. El nombramiento de los administradores.
12. La manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
13. El importe del fondo de reserva.
14. Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente.
15. Las bases para participar la liquidación de la sociedad y del modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no hayan sido designados anticipadamente.
16. Solicitar al notario la constitución de la sociedad, mediante una carta en la que se den alternativas para el nombre de la Sociedad, nombre, domicilio, nacionalidad, RFC de los socios y el monto de las aportaciones.

## **CONTABILIDAD.**

Para efectos fiscales, la obligación de llevar la contabilidad se encuentra contenida en el Código Fiscal de Comercio.

Se llevara los registros contables que señale el reglamento del Código Fiscal de la federación, y estos son:

1. Los asientos en la contabilidad serán analíticos.
2. La contabilidad se llevara acabo en el domicilio fiscal.

Los registros contables son básicos en la mayoría de los negocios y obedece no solo a las disposiciones legales de carácter fiscal, sino también a las contenidas en el código de Comercio.

### **Definición de Contabilidad.-**

Es un sistema de Información que registra y agrupa en forma cronológica y ordenada las operaciones económicas que realiza una empresa. Genera reportes internos acordes al tamaño y necesidades de información de la empresa, vitales para la planeación y toma de decisiones, así como para controlar sus operaciones rutinarias y no rutinarias.

Genera reportes externos para inversionistas, autoridades y otras entidades económicas interesadas. A través de la información que proporciona, permite conocer la situación financiera en que se encuentra una empresa a una fecha determinada.

### ***Aspectos Fiscales que se deben considerar en una Empresa al momento de iniciar operaciones.***

A continuación enumeramos los principales obligaciones fiscales que se deben considerar y las obligaciones derivadas de impuestos .

1. Inscripción al registro federal de Contribuyentes ( RFC).
2. Apertura de cuenta bancaria.

3. Licencia Sanitaria ( en el caso de que aplique).
4. IMSS
5. INFONAVIT
6. AFORE

**Art. 1 Ley del Impuesto Sobre la renta ( ISR).**

Las Personas Físicas y Morales están Obligadas al pago de impuestos sobre la renta en los siguientes casos.

*A)* Los residentes en México respecto a todos sus ingresos cualquiera que sea la ubicación de la fuente de riqueza de donde procedan. *B)* Los residentes en el Extranjero que tengan un establecimiento permanente o una base fija en el país, respecto de los ingresos atribuibles a dicho establecimiento permanente o base fija. *C)* Los residentes en el extranjero, respecto de los ingresos procedentes de fuentes de riqueza situada en el territorio nacional, cuando tengan un establecimiento permanente o base fija en el país, o cuando teniéndolos, dichos ingresos no sean atribuibles a estos.

**Art 1 Ley del Impuesto al valor Agregado ( IVA).**

Están obligados al pago del Impuesto al Valor Agregado establecido en esta Ley, las Personas físicas y las morales que en territorio nacional, realicen los actos y actividades siguientes:

- I Enajenen Bienes.
- II Presten Servicios Independientes.
- III Otorguen el uso o goce temporal de bienes.
- IV Importen bienes o servicios.

**III.- INFORMACIÓN FINANCIERA BASICA ( COMO PUNTO DE PARTIDA).**

La información financiera nos sirve como una Herramienta de planeación de la correcta asignación de los recursos de una empresa.

La necesidad de la información por diferentes personas como bancos, clientes, proveedores, acreedores, y/o accionistas entre otros. Se conocen como usuarios de la información, y la información para la toma de decisiones se llama **Información Financiera**, misma que comprende ciertos documentos básicos, los cuales se denominan **Estados financieros**, que proporcionan información útil para la toma de decisiones.

Como es de suponer cada persona utiliza la información para contestarse diferentes preguntas, como las que pueden hacer los bancos, buscando saber si una empresa podrá pagar sus compromisos en forma oportuna, o los accionistas de esta, queriendo saber cuanto están ganando ó perdiendo en su negocio. Los Estados Financieros se ordenan y presentan en forma convencional y equiparable de una empresa a otra.

Como sabemos, la contabilidad registra los hechos del pasado y los resume en los estados financieros, para que mediante el análisis financiero podamos basarnos en la información del pasado con el fin de planear el futuro.

Así pues, las cifras contenidas en los estados financieros pertenecen al pasado y, desafortunadamente, no se pueden modificar. Sin embargo, mediante el análisis financiero se pueden tomar decisiones para remediar algunos errores del pasado.

Por lo que podemos recalcar que los estados financieros proporcionan información del pasado de una empresa con el fin de facilitar la toma de decisiones para el futuro.

### ***BALANCE GENERAL***

Es el estado financiero que muestra los activos, pasivos y el capital contable de una empresa a una fecha determinada. En este estado financiero se muestra como están distribuidos los bienes de una empresa (activos), cuanto se debe (pasivos), si las deudas son a corto o largo plazo, cuanto dinero han invertido los socios en la empresa (capital contable), etc.

La situación financiera de una empresa cambia día a día, incluso cada vez que se realiza una operación, por lo que se debe tener cuidado en la toma de decisiones basadas en los estados financieros que no sean recientes (5 ó 6 meses como máximo). El balance general es como una fotografía financiera de la empresa, es decir, al día que se elaboró, la empresa tenía estos activos, pasivos y capital contable; pero al día siguiente, está situación puede cambiar por las operaciones que se realizaron ese mismo día.

**Activo.-** Son todos los bienes y derechos que posee una empresa. Estos se dividen en tres grupos:

- a) Activo Circulante. Se encuentra representado por el dinero en efectivo y todas aquellas partidas que pueden convertir en efectivo en un plazo menor a un año. Por ejemplo bancos, inversiones en valores, cuentas por cobrar, pagos anticipados e inventarios. Son todos aquellos valores que son dinero o fácilmente convertibles en dinero.
- b) Activo Fijo. Son los bienes necesarios para realizar los objetivos de la empresa y por tal motivo tienen un carácter de permanencia dentro de la empresa. Estos son utilizados en las actividades propias del negocio y que son necesarios para transformar, vender o distribuir. Por ejemplo; terreno, edificio, maquinaria y equipo mobiliario y equipo de oficina, equipo de transporte, etc.
- c) Activo Intangible ó Diferido. Son erogaciones que se traducirán en beneficios o servicios futuros, como gastos notariales que se llevaron en la constitución de la empresa, gracias a estos la empresa puede operar por 99 años ó el tiempo en que se fija esta, otro activo de este tipo podría ser una patente, o marca.

**Pasivo.-** Son todas las obligaciones que tiene una empresa. El pasivo se encuentra dividido en dos grupos:

- a) Pasivo a corto plazo. Son aquellas deudas cuyo vencimiento será en un plazo igual o menor a un año como, por ejemplo, proveedores, acreedores, documentos por pagar, impuestos por pagar, etc.
- b) Pasivo a largo plazo. Son aquellas deudas cuyo vencimiento se dará en un plazo mayor a un año como, por ejemplo: documentos por pagar, créditos hipotecarios, intereses por pagar, etc.

Por lo que podemos concluir que. Las obligaciones o deudas de una empresa se llaman pasivos y pueden ser a corto o a largo plazos.

**Capital Contable.-** Se integra con el capital social, sumando o restado con los resultados de ejercicios anteriores( ya sean utilidades o perdidas), así como los resultados del ejercicio. El capital contable se divide en dos grupos:

- a) Capital Contribuido. Como su nombre lo indica, es el dinero que ha sido contribuido o aportado para la realización de las operaciones de la empresa; tal es el caso del capital social, las donaciones y la prima de venta de acciones.
- b) Capital Ganado. Es la parte del capital contable que proviene de los resultados obtenidos por la empresa.

A las aportaciones de los socios mas los resultados de ejercicios anteriores mas los resultados del ejercicio se les llama capital contable.

### **ESTADO DE RESULTADOS**

Es el estado financiero que muestra los ingresos y egresos de una empresa en un periodo determinado . A diferencia del Balance General, este es un estado financiero dinámico, ya que abarca las operaciones desde una fecha hasta otra fecha , dentro de un mismo año. Es decir, el estado de resultados muestra la cantidad total de ingresos y egresos desde el primero hasta el ultimo día del periodo que abarca . Es como hacer cuentas al final de un determinado periodo para ver si ganamos o perdimos, para lo cual es necesario saber cuanto vendimos y cuanto gastamos. El estado de resultados es dinámico y muestra los ingresos y egresos de un periodo de una empresa.

**Ingresos.-** Los principales conceptos por los que una empresa puede tener ingresos son los siguientes:

- a) Venta de Bienes y Servicios que constituyen la actividad preponderante de la empresa.
- b) Ingresos por el cobro de intereses o ventas de activo fijo, es decir, aquellos ingresos que, aunque no derivan de la actividad preponderante de la empresa, deben considerarse en el estado de resultados.

**Egresos.-** Las erogaciones que tiene una empresa se pueden clasificar como costos o gastos, los cuales se mencionan a continuación:

**Costo de Ventas.** Es el costo de la materia prima, mas la mano de obra necesaria para producir los bienes y servicios que vende una empresa.

**Gastos.**- Los gastos de una empresa se pueden clasificar en tres grupos, que se menciona a continuación:

a)Gastos de Ventas. Son todas las erogaciones necesarias para poder realizar la venta de bienes o servicios de una empresa como, por ejemplo, gastos de publicidad, fletes, comisiones y sueldos a los agentes de ventas, etc.

b)Gastos de Administración. Son las erogaciones necesarias para la administración de una empresa. Por ejemplo, el sueldo del director de la compañía y su secretaria, renta, luz y teléfono de las oficinas administrativas, papelería del negocio, etc.

c)Gastos Financieros. Son todas las erogaciones de una empresa relacionadas con el pago de intereses, las diferencias en cambio por la compra y venta de divisas que hayan arrojado pérdidas, etc.

Existe una relación entre el Balance general y el Estado de Resultados; dicha relación consiste en que el estado de resultados se obtiene la utilidad o pérdida del ejercicio que forma parte del Balance del Balance general y específicamente del Capital Contable.

#### ***ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA CON BASE EN EL EFECTIVO( Flujo de Efectivo).***

Este estado financiero muestra los cambios de una empresa en cuanto a la distribución de recursos económicos, así como obligaciones y su capital. Al igual que el Estado de resultados, es un estado financiero dinámico, ya que muestra los cambios sufridos en un periodo determinado. El estado de cambios persigue los siguientes objetivos:

- 1) Informar sobre los cambios ocurridos en la estructura financiera de la empresa, mostrando la generación y la aplicación de recursos provenientes de las operaciones del periodo.
- 2) Revelar información financiera completa sobre los cambios en la estructura financiera de la empresa que nos muestra el balance general y el estado de resultados.

El Estado de Cambios en la situación financiera con base en efectivo debe de ser lo suficientemente flexible, tanto en su contenido como en el arreglo de sus partidas para satisfacer las necesidades de información en un determinado momento. Para que los usuarios de estos estados financieros puedan conocer y evaluar, junto con los estados básicos, la liquidez o solvencia de la entidad, se consideraran los siguientes aspectos: A)Capacidad de la Empresa para Generar efectivo a través de sus operaciones normales. B)Financiamiento y otras fuentes de efectivo. C)Inversiones y otras aplicaciones de efectivo.

#### ***ESTADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL CONTABLE.***

Como su nombre lo indica, este estado financiero muestra los cambios existentes en la integración del capital contable, tal es el caso de incrementos en el capital social, utilidades acumuladas, dividendos pagados, etc.

Al igual que el estado de resultados y el estado de cambios en la situación Financiera, es un estado financiero dinámico, es decir, muestra los cambios sufridos en un periodo determinado.

#### IV.- COSTO DE PRODUCCIÓN DE SERVICIOS

Para toda empresa es muy importante conocer que le cuesta producir un artículo ó servicio ya que mediante un análisis de los elementos del costo de producción, podrá saber si sus costos son competitivos o no y, en caso de que no lo sean, establecer medidas de control con la finalidad de reducir al mínimo posible los costos. Además, para fijar un precio de venta adecuado es necesario conocer primero el costo exacto de producción. Consecuentemente para obtener ganancias o ,por lo menos no tener pérdidas es necesario analizar cada uno de los elementos utilizados en el servicio, que son parte del costo de producción.

Cuando se trata de un negocio en el cual el trabajo de los empleados es lo mas importante para la producción, es conveniente tomarlas como base en el caso de una *empresa de servicios* se toman las horas-hombre como base y deja de tener importancia su costo y, por lo tanto, no importa que algunos ganen mas que otros ya que lo que se toma en cuenta es la cantidad de trabajo necesario y no su costo.

Todos los negocios que fabrican un artículo necesitan materiales o materia prima para la producción. En el caso de una empresa de servicios este rubro no es aplicable ya que una empresa de servicios no produce un bien tangible que se pueda vender.

A continuación encontraran algunas definiciones que nos ayudaran a conceptuar los costos de una empresa de servicios:

**Mano de Obra.**-En una empresa que produce un bien el punto de partida es la materia prima por que es lo que se transforma en un artículo determinado. Pero también necesitamos mano de obra para la transformación de esta. En el caso de una empresa de servicios no tenemos materia prima, pero si tenemos que utilizar mano de obra.

En otras palabras será necesario considerar los costos derivados de mano de obra que están dados por sueldos, salarios y prestaciones. Esto aplicara únicamente para las personas que están involucradas en la prestación del servicio que vende la empresa. Pero debemos considerar que dentro de la prestación del servicio que proporcione la empresa habrá Mano de Obra Directa y Mano de Obra Indirecta.

**Mano de Obra Directa.**- Es aquella que involucra única y exclusivamente a los trabajadores que proporcionen el producto de servicio que vende la empresa.

**Mano de Obra Indirecta.**- Es la mano de obra que presta personal de apoyo y logística. Sin que proporcionen directamente el servicio al cliente., y estos no son parte del personal que presta servicios administrativos para la empresa.

### **Costos Generales en la Producción de Servicios ( Costos Indirectos)**

Para poder dar un servicio no basta con tener la mano de obra; se necesitan muchas otras cosas. Es necesario tener un local, pagar luz, el agua, el impuesto predial, dar mantenimiento a equipos etc. Todo esto tiene también un costo que debe incluirse como parte de del costo de producción de un servicio. Habrá que diferenciar en costos de producción de un servicio directos y costos indirectos.

Por lo que a manera de hacer una simetría con una empresa manufacturera el costo de materia prima indirecta y la mano de obra indirecta, precisamente por ser indirectos, forman parte de los costos generales de fabricación. En el caso de una empresa de servicios los costos indirectos de producción del servicio estarán dados por la mano de obra indirecta que no se involucra directamente en la prestación de estos mas los costos indirectos asociados a la prestación del mismo.

Por ejemplo:

Renta

Luz

Agua

Combustibles

Fletes

Mano de Obra Indirecta

Mantenimiento a equipos de apoyo

Depreciaciones

**Costo de Producción de Servicio ( Costo de producción)**

Este viene siendo la suma de la Mano de obra directa en la prestación del servicio y los costos generales de prestación de servicio.



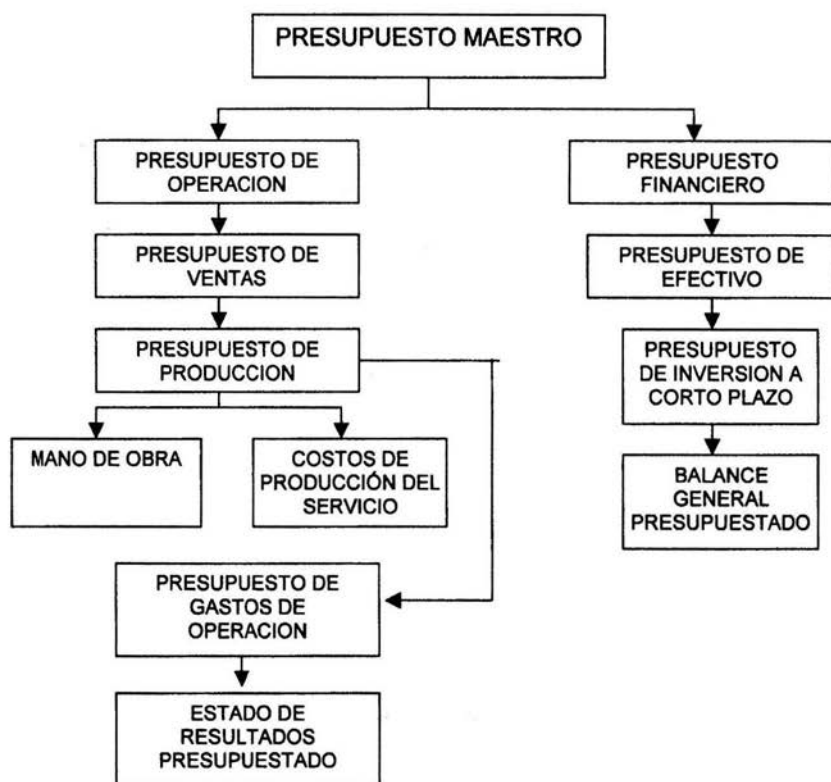
### **V.-PRESUPUESTO**

Un presupuesto es un plan de las operaciones y recursos de un empresa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios. En otras palabras, hacer un presupuesto es simplemente sentarse a planear el futuro y expresarlo en dinero. Por lo tanto cuando se hace el presupuesto para una empresa, en realidad lo que se esta haciendo es planear el futuro. Es entonces cuando nos podemos preguntar cuanto podemos vender, que necesitamos para lograrlo, cuanto pensamos gastar y, lo que esperamos ganar en un periodo determinado. Obviamente, esto es una estimación que se hace de acuerdo a la experiencia y a la información que conocemos. Otra

consideración importante es que podemos comparar el presupuesto realizado, que solamente es un plan, con lo que ocurra realmente, y detectar aquellas áreas que puedan estar causando problemas. Un presupuesto cubre normalmente un periodo un año o menos, sin embargo si hacemos un presupuesto para una expansión de la empresa este podrá cubrir periodos de entre cinco a diez años dependiendo del tipo de negocio que se piensa efectuar.

## PRESUPUESTO MAESTRO

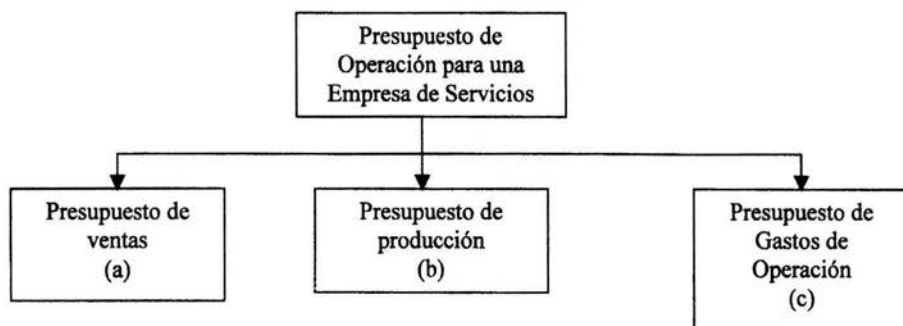
Este un gran presupuesto de la empresa, es decir la culminación de todo un proceso de planeación y, por lo tanto, comprende todas las áreas del negocio, como son las ventas, producción, compras, etc., y por esto lo llamamos maestro.





**Presupuesto de Operación.-** Esta formado de otros presupuestos como son: ventas, producción y presupuesto de gastos de operación.

Con la intención de detallar más el presupuesto de operación lo desglosaremos e iremos describiendo y desglosando paso a paso la integración de éste para una mayor comprensión.



**a) Presupuesto de ventas.-** Normalmente lo primero que se planea son los ingresos o ventas, ya que producción ( No aplica para empresas de servicios), compras, y gastos de prestación del servicio, dependerán del volumen de ventas que se esperan.

Para empezar, hay que hacer un pronóstico de ventas que normalmente se basa en la experiencia pasada y en una estimación de hechos económicos futuros como podría ser el tomar en cuenta el nivel de ventas pasadas el precio de estas, el costo de producción, el precio de la competencia, la inflación del año anterior y la pronosticada para el período del presupuesto, devoluciones y ventas que no se pueden cobrar. Etc.

En resumen, podemos decir que un presupuesto de ventas se obtiene al multiplicar el precio de venta por la cantidad que se espera vender.

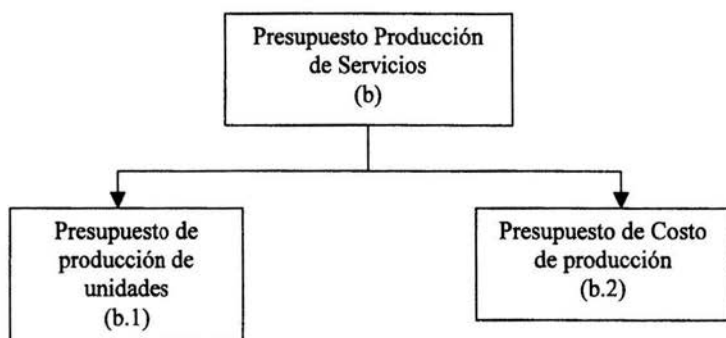
$\text{PRESUPUESTO DE VENTAS} = \text{Pronóstico de ventas} \times \text{precio de venta.}$

Debe tenerse presente que también, que las ventas están limitadas por la capacidad productiva de la empresa y por la demanda de sus productos.

**b) Presupuesto de producción del servicio.-** Una vez listo el presupuesto de ventas, planeamos la producción. Que es parte del presupuesto de Operación.

El Presupuesto de producción de un servicio estará Integrado de 2 presupuestos mas pequeños que lo componen para reunir todos los elementos que nos darán el costo de la producción presupuestada. Estos son: Presupuesto de producción de unidades, presupuesto

de costos de producción ( este se compone del presupuesto de mano de obra y Presupuesto de costos indirectos de producción, este ultimo también se compone de otros dos presupuestos). A continuación encontrarán un diagrama de bloques que lo ejemplifica y que iremos explicando paso a paso en cada uno de sus componentes.



**b.1) Presupuesto de Producción de unidades.**-La ecuación general que refleja el presupuesto de producción de unidades para una empresa manufacturera es:

$$\text{PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DE UNIDADES} = \text{Ventas en Unidades} + \text{Inventario Final Deseado (Cero)} + \text{Inventario inicial (Cero)}$$

Considerando que la producción es para un empresa de servicios y que en una empresa de servicios no existen costos de materia prima ni productos que sean inventariados, las ecuaciones nos quedarían de la siguiente forma:

$$\text{PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DE UNIDADES} = \text{Ventas en Unidades}$$

**b.2) Presupuesto de Costos de Producción.**- En una empresa de servicios no se involucran los inventarios existente de materia prima ni de compra de está así como tampoco el rubro de compras de materiales. Por lo que para una empresa de servicios el presupuesto de producción puede quedar de la siguiente forma ( ver diagrama de bloques) donde proponemos como base el concepto de mano de obra en horas hombre ya que es la parte mas predominante en una empresa que presta servicios. Razón por la que habrá que determinar cuantas horas hombre necesitamos para realizar un servicio, mas adelante explicaremos el por que se toma como base horas-hombre. El otro componente importante para el presupuesto del costo de producción de un servicio son los costos indirectos que se sub-dividen en gastos fijos y variables; estos también los describiremos mas adelante con el objetivo de que queden mas claros



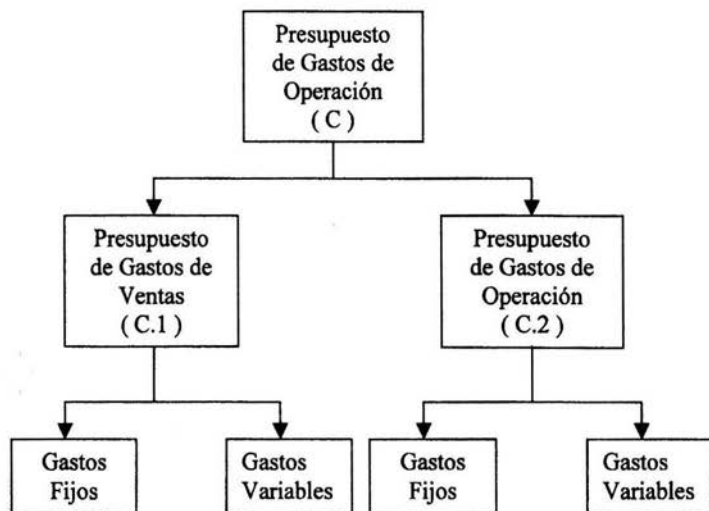
lo más importante ó lo que da el valor al servicio que vendemos, es conveniente tomarlas como base. Es conveniente hacer énfasis en que cuando se toman las horas-hombre como basé, deja de tener importancia su costo y, por lo tanto, no importa que unos ganen mas que otros ya que lo que se toma en cuenta es la cantidad de trabajo necesario y no su costo. Al tomar las hora hombre como base podremos obtener la cantidad de costos generales de fabricación ó costo de producción de indirectos y así saber el costo de estos por unidad de hora hombre.

***b.2.2)Presupuesto de costos indirectos de Producción.-*** Este es el ultimo paso para obtener el costo total de producción por un servicio y consiste en calcular aquellos costos que habrá que absorber, además de los de mano de obra directa, tales como los costos de luz, mantenimiento de equipos, mano de obra indirecta, etc.

Para muchas empresas este presupuesto es una buena oportunidad para economizar costos, debido a que a menudo la materia prima “que no aplica para una empresa de servicios” y la mano de obra están determinado por factores que están fuera de control de la empresa, como precio de materia prima de una determinada calidad , contrato laborales, etc.

El presupuesto de costos de producción es igual a la estimación que puede esperarse de ellos para el periodo que se esta presupuestando., Será necesario considerar los costos fijos y costos variables ya descritos anteriormente, estos podrán ser dados mensualmente o semestralmente para integrarlos todos en un estimado anual.

c) **Presupuesto de Gastos de Operación.**- El último paso que debemos dar para tener listo un presupuesto de operación es presupuestar los gastos que tendremos que hacer para manejar la empresa, que son los gastos de venta y los gastos de administración. Dentro de los gastos de Venta tendremos que considerar gastos fijos como: por ejemplo, publicidad, sueldos, depreciación de equipo de transporte y en variables : teléfono, fletes, comisiones, útiles de ventas etc. De igual manera sucederá con los gastos de administración, clasificándolos también en: gastos fijos., Servicios profesionales, Renta y Gastos variables., luz, agua, papelería, etc.



## ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO.

Como mencionamos anteriormente el Estado de resultados es el estado financiero que muestra los ingresos y egresos de una empresa en un periodo determinado . Y al ser un documento extraído de los presupuestos nos permitirá saber cual será la ganancia o utilidad pronosticada. Solamente hay que considerar como último punto que el estado de resultados va a variar un poco dependiendo del giro de cada empresa. No es lo mismo que hablemos de un negocio industrial que de uno comercial ó una Empresa de servicios. La diferencia está básicamente, en el calculo del costo de ventas. Así cada empresa podrá calcular su costo. En el caso de una empresa de servicios el costo de ventas es igual al costo de proporcionar un servicio. Demostrado en esta discusión.

## VI.- PUNTO DE EQUILIBRIO

Dentro de la operación de una empresa, será necesario absorber los costos y gastos totales. Por consiguiente, si en una entidad no se desea perder, lo menos que debemos obtener por el concepto de ventas es una cantidad igual a tus costos y gastos totales . Cuando los costos y gastos totales son iguales a los ingresos totales se dice que se esta en punto de equilibrio, y esto significa no tener pérdidas pero tampoco utilidades.

¿Saber cuanto debo vender para estar en punto de equilibrio?. Ya sabemos que el punto de equilibrio es no tener perdidas ni ganancias. Esto también significa que los ingresos totales son iguales a los costos totales. Como contribución marginal es lo que nos queda después de absorber costos y gastos variables, para cubrir costos y gastos fijos y, en su caso tener alguna utilidad, vamos a estar en punto de equilibrio, cuando la contribución marginal sea igual a la suma de costos y gastos fijos.

Si sabemos que lo que tenemos para absorber los costos y gastos fijos es la contribución marginal, basta con dividir el total de los costos y gastos fijos entre la contribución marginal para obtener el punto de equilibrio. Es posible determinar el punto de equilibrio tanto en pesos como en cualquier moneda incluso en unidades.

**Gastos y Costos.**- El costo de un empresa comercial o de servicios esta dado por lo que les costaron los artículos que vende. Mientras que el costo de una empresa de producción esta dado por el informe de costos de producción y ventas. Por lo que los costos se refieren al valor de los productos, por lo tanto mientras no se vendan son bienes de tu negocio que permanecen en un almacén y en el almacén representan el valor de tus inventarios. Sin embargo, cuando los vendes tienes un ingreso por esa venta y para saber cual es tu ganancia tienes que restar lo que costo tenerlos de los ingresos que obtienes por la venta, llegando así a **la utilidad bruta**.

Los Gastos, a diferencia de los costos, no representan ningún bien de la empresa sino que se realizan para que esta opere normalmente. Por ella los gastos de cada mes se restan para llegar a **la utilidad de operación**

**Costos y gastos Fijos.**- Siempre tendremos costos y gastos que tienen el mismo monto total para cualquier nivel de actividad, el total de costos y gastos fijos no cambia. Esto sucede en una empresa prestadora de servicios, el monto total de costos y gastos fijos permanece constante sin importar a cuantos clientes atiende.

**Costos y Gastos fijos Unitarios.**- Entre mayor sea el número de unidades producidas o vendidas, menores serán los costos y gastos fijos por unidad. Lo mismo sucede en una empresa de servicios, sus costos y gastos fijos no cambian en total. Pero, entre mas servicios preste menores serán sus costos y gastos fijos de servicio.

**Costos y gastos variables.**- También existen costos y gastos variables que cada mes son diferentes por que dependen del nivel de actividad de la empresa, estos se denominan costos y gastos variables. Estos aumentan en su totalidad cuando aumenta la cantidad vendida, producida o cuando aumenta el número de servicios prestados, y viceversa. Por ejemplo la comisión que pagamos por cada servicio vendido etc.

**Costos y Gastos totales.**- Este concepto viene de la suma de costos y gastos fijos mas costos y gastos variables.

**Costos y gastos totales = Costos y gastos Fijos + Costos y Gastos variables.**

**Contribución Marginal.**- La contribución marginal es lo que le queda a una empresa para absorber sus gastos y costos fijos y en su caso para obtener alguna ganancia o utilidad. Se deben tomar en cuenta. Esta viene de la diferencia del precio de venta unitario del producto o bien que vendemos menos costo variable por unidad. Esta se puede expresar en porcentaje o en pesos.

## VII.-ANALISIS FINANCIERO.

El Análisis Financiero consiste en el uso de ciertas herramientas y técnicas que se aplican a los estados financieros para obtener algunas medidas y relaciones que facilitan la toma de decisiones.

El análisis financiero tiene varios propósitos, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

Obtener una idea preliminar acerca de la existencia y disponibilidad de recursos para invertirlos en un proyecto determinado. Como por ejemplo si sabemos que tenemos un excedente de efectivo, será conveniente pensar en la utilización de estos recursos para invertir en un proyecto específico rentable. Que a tener el dinero disponible en cartera de cobranza retrazada ó en bancos sin movimiento. Todo esto no podría identificarse de nos ser por un análisis de la situación financiera previo, y correríamos el riesgo de que se tornara en una captación de cobros irrecuperable ó tendríamos que conformarnos con ganar bajos intereses y eliminando la posibilidad de generar mas recursos económicos para la empresa.

Nos sirve para darnos una idea de la situación financiera futura, así como de las condiciones generales de la empresa y de sus resultados.

Podemos utilizarlo como un herramienta para medir el desempeño de la administración o diagnosticar algunos problemas existentes en la empresa. Como sabemos, *la mejor forma de evaluar el desempeño de la administración de una empresa, es mediante el análisis de utilidades*, las cuales pueden incrementarse a través del manejo adecuado de los recursos de que una empresa dispone, y esto solamente se puede medir mediante el análisis financiero.

Como podemos observar, el análisis financiero es una herramienta muy útil para resolver algunas preguntas que nos hacemos con frecuencia durante la operación y administración e un a empresa como pueden ser las siguientes:

1. ¿Cómo ha operado la compañía a lo largo del tiempo y como se ha comportando recientemente?
2. ¿Cuál ha sido el comportamiento de las utilidades?, ¿Han crecido ó disminuido?, ¿Muestran algún cambio significativo?
3. ¿Cuál es la situación financiera de la empresa actualmente?
4. ¿Cuál es la estructura de capital de la empresa?,¿Cuáles son los riesgos para los socios?
5. ¿Cuáles son las expectativas del futuro cercano de la empresa?
6. ¿Cuál es la situación de la empresa, comparada con otras de ramo?

### **CLASIFICACION DE TÉCNICAS DE ANÁLISIS FINANCIERO.**

El análisis financiero se puede clasificar de acuerdo con el tipo de información con que se está trabajando; así, por ejemplo, hacemos análisis vertical cuando trabajamos con estados financieros de una empresa de un mismo año, mientras se lleva a cabo un análisis horizontal cuando se trabaja con estados financieros de varios años.

Cuando trabajamos con un análisis vertical, deseamos resolver algunas preguntas relacionadas con la situación financiera presente de nuestra empresa. En cambio, cuando efectuamos un análisis horizontal, deseamos conocer su comportamiento histórico.

### **CONCEPTOS QUE DEFINEN LA SITUACIÓN FINANCIERA DE UNA EMPRESA.**

Hasta el momento, hemos hablado mucho del concepto de "Situación Financiera", pero no hemos explicado cuales son y que pueden significar. Como ejemplo diremos que haciendo un símil con una persona serian equivalentes a los signos vitales de la persona, y los signos vitales financieros de una empresa son la solvencia, estabilidad, productividad y rentabilidad.

**Solvencia.-** Es la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones cuando estas sean exigibles, ya sea en el corto o en el largo plazo.

A menudo, suele equipararse el termino solvencia con liquidez. Esta confusión induce a un error, ya que mientras la solvencia, como se menciona, mide la capacidad de pago de una empresa, la liquidez mide la cantidad de dinero en efectivo de una empresa, o la posibilidad de generarlo. Esta cantidad se mantiene en efectivo por razones de seguridad (emergencias), para especular ( aprovechar ofertas ) o simplemente para realizar las operaciones normales de un negocio.

**Estabilidad.-** Es la capacidad de una empresa para mantenerse en condiciones financieras sanas durante un periodo determinado.

Esta característica es importante, ya que de nada nos sirve saber que la situación financiera actual de una empresa es buena si no sabemos cuanto tiempo puede durar.

**Productividad.-** Es la eficiencia con que se están utilizando los recursos de una empresa.

**Rentabilidad.-** Mide la cantidad de recursos generados por las inversiones realizadas en un proyecto determinado.

## **VIII-PLANEACION FINANCIERA**

Una vez que integramos el presupuesto de operación, lo utilizáramos como marco de referencia para el presupuesto financiero.

Como resultado de este presupuesto, conoceremos cual será la situación financiera de la empresa al terminar el periodo presupuestal. El resultado que presenta la situación



financiera de una empresa a una fecha es el balance general, con lo que podremos predecir ó estimar cuales serán nuestros *Activos, Pasivos, y Capital* al final del periodo que estamos presupuestando, partiendo de la referencia del Balance General que acabamos de concluir.

***Una empresa dedicada a la prestación de servicios no contará con ningún tipo de inventario en sus activos.*** Una empresa dedicada al comercio tendrá únicamente un inventario de mercancía final del periodo, como parte de sus activos. Una empresa dedicada a la producción contará con tres diferentes inventarios, el de materia prima el de alguna mercancía que no haya terminado ( es decir, que quedo en producción en proceso), y por ultimo inventario correspondiente a los artículos terminados que no fueron vendidos y que formaran parte de sus activos.

Presupuesto financiero esta compuesto de: 1)Presupuesto de efectivo. 2) Presupuesto de inversiones.

Presupuesto de Efectivo.- Tiene como objetivo obtener la información oportuna del comportamiento de los flujos de dinero, de tal forma que se permita una administración optima de liquidez. La liquidez de una empresa es su capacidad de convertir activos en efectivo y, en general de contar con los medios adecuados de pago para cumplir oportunamente con los compromisos contraídos.

El presupuesto de efectivo compara los ingresos en efectivo y los desembolsos de efectivo. En algunos periodos, las entradas pudieran ser lo suficientemente grandes para cubrir salidas, en cuyo caso parte de estas entradas pueden invertirse, y generar intereses, por el contrario, puede haber periodos en que las entradas no alcancen para cubrir las salidas, en cuyo caso será necesario planear como cubrir los faltantes, ya sea manteniendo un reserva en los periodos que existan sobrantes o contemplando la posibilidad de obtener fondos prestados.

Podemos concluir que el presupuesto de efectivo es un pronostico de las entradas y salidas de efectivo, que diagnostica faltantes o sobrantes futuros y , en consecuencia obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación u obtención de faltantes.

Las principales fuentes de faltantes y sobrantes son:

- a)Entradas de efectivo pueden provenir de : Ventas de contado, Cobros a clientes, Interés de Inversiones, Nuevas aportaciones de socios, Obtención de Prestamos, ventas de activos.
- b)Salidas de efectivo pueden deberse a: Pago a proveedores, Nomina, Prestaciones, Pago de impuestos, Pago de dividendos, Adquisición de activos, Pagos de otros pasivos.

El resultado de entradas y salidas de efectivo nos da el flujo de efectivo generado en el periodo presupuestado que, sumado al saldo inicial en efectivo, nos dará el estado de efectivo al final del periodo presupuestal.

$$\text{PRESUPUESTO DE EFECTIVO} = \text{Saldo inicial En efectivo} + \text{Entradas de efectivo} - \text{Salidas de efectivo}$$

Donde :

$$\text{Flujo de efectivo} = \text{Entradas de efectivo} - \text{Salidas de Efectivo}$$

**Presupuesto de Inversiones.**- El presupuesto de inversiones es un plan para la adquisición de diferentes propiedades tales como edificios, maquinaria, equipo y otro tipo de inversiones a largo plazo. Es necesario tomar en cuenta que la empresa debe de contar con el efectivo necesario para la adquisición ó el pago mensual que habrá que hacer, si lo adquiere a plazos. Por ejemplo si la empresa desea hacer una adquisición y los ingresos no son suficientes para cubrir proyectos que han sido planeados, será necesario posponerlos o pedir prestado para realizarlos.

#### Balance General Presupuestado

Para preparar el balance general presupuestado, el ultimo paso es ver cuales serán los cambios que sufrirán las cuentas que forman el Activo, Pasivo , y Capital, para lo cual tendrán que realizarse los siguientes cálculos:

#### **Activos.-**

##### *Activo Circulante:*

- a.1) Efectivo en caja y bancos: El saldo final será el obtenido en el presupuesto de efectivo.  
 a.2 ) Cuentas por cobrar: El saldo se obtendrá aplicando la siguiente formula:

$$\text{Cuentas por Cobrar} = \text{Saldo inicial de Cuentas por cobrar} + \text{Ventas a crédito en el periodo presupuestal} - \text{Cobros efectuados durante el mismo periodo}$$

b) Inventarios: El saldo final es el costo que se obtuvo en el presupuesto de operación tanto de inventario final de materia prima como inventario final de artículos terminados (**recordemos que esto no aplica para una empresa de servicios**).

##### *Activo no circulante:*

- a) Según el activo de que se trate, al saldo inicial se suman las nuevas adquisiciones y se restan las ventas correspondientes a dichos activos.  
 b) El mismo procedimiento a la depreciación

**Pasivos.**- El saldo a cuentas por pagar se calcula:

$$\text{Cuentas por pagar} = \text{Saldo inicial de Cuentas por pagar} + \text{Aumentos por compras a crédito durante el periodo presupuestado} - \text{Pagos efectuados durante dicho Periodo}$$

**Capital contable.-**

- a) Capital social: Se aumentara cuando haya nuevas aportaciones y se disminuirá por bajas de capital.
- b) Utilidades acumuladas: El saldo correspondiente al total de utilidades retenidas por la empresa en años anteriores al presupuesto.
- c) Utilidades del ejercicio: El saldo proviene de la utilidad obtenida en el estado de resultados presupuestado.

**INTERPRETACIONES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS**

Esta consiste en emitir una opinión acerca de la situación financiera de una empresa con base en los datos obtenidos en un análisis previo.

Es importante señalar que el análisis financiero constituye una herramienta muy útil para la toma de decisiones de una empresa, es necesario que durante el proceso de una toma de decisiones se consideren también otros factores como lo son factores de carácter político, económico, social, legal, etc., que en un momento dado pueden afectar el desarrollo de la empresa.

Es necesario comprender que los datos obtenidos del análisis financiero son solamente herramientas que ayudan a la toma de decisiones dentro de la empresa y no significa que basándose únicamente en la información obtenida del análisis financiero pueda uno tomar la decisión mas adecuada dado que también una empresa depende de los diferentes entornos inherentes al sistema donde se desarrolla la empresa.

Cuando un sistema contable es deficiente puede no reflejar la realidad de la operación razón por la cual cada empresa deberá definir sus herramientas en la interpretación ( como indicadores propios) que nos permitirán tomar las decisiones mas adecuadas para la Empresa de Servicios y estas pueden ser parte de la información ya presupuestada y sus diferentes históricos para poder hacer comparaciones, mediciones, seguimientos así como las correcciones al tiempo real y en el momento en que sean demandadas

Dentro de una empresa de servicios los puntos de control que sugiero se revisen periódicamente de acuerdo al tipo y segmento en que participe una empresa de servicios pueden ser:

- a) **Sistemas de Información Financiera.**
  - ❖ Revisión de Estado de resultados mensual VS presupuestado Vs Histórico
  - ❖ Reporte de Flujo de efectivo presupuestado VS Reporte de flujo de efectivo real VS Histórico.
  - ❖ Estado costo de prestación de servicio y ventas presupuestado VS Real Vs Histórico.
  - ❖ Revisión de Utilidad Bruta VS Ventas (acumulativo e histórico).

- ❖ Revisión de Utilidad Neta (acumulada e histórico).
- ❖ Gastos de Operación financieros y ventas Presupuestado VS Real VS Historico
- ❖ Revisión al Balance General Presupuestado VS Real VS Historico

#### **b) Mecanismos de Control Financiero**

- ❖ Reportes de cobranza diaria.
- ❖ Antigüedad de saldos por cobrar ( Situación de cartera).
- ❖ Análisis a algunas cuentas de estados de resultados.
- ❖ Análisis de Pasivos.

#### **c) Sistemas de Información de comercialización.**

- ❖ Análisis comparativo de ventas mensuales y/o anuales presupuestado VS Real Vs Histórico
- ❖ Revisión de Ventas acumuladas de la empresa por mes VS Historico.
- ❖ Revisión a acumulado de ventas por clientes VS Historico
- ❖ Revisión a nuevos Proyectos.

### **IX.- Conclusiones:**

Los estados financieros básicos son cuatro : Balance general, Estado de resultados, Estado de cambios de posición financiera, Estado de variaciones de capital contable. Con ellos obtenemos información muy útil pero desafortunadamente del pasado, es decir de hechos ya sucedidos y que contribuyen de manera informativa respecto al pasado y su aportación para ser utilizada para evaluar la situación del presente mediano y contribuir en algunas decisiones a futuro; sin embargo pienso que esta información en la mayoría de los casos no es suficiente ya que la evaluación y control de una empresa de servicios debe proponer como y donde se encuentra esta, y hacia donde se quiere llegar en un futuro. Esto podrá estar sustentado en un presupuesto que nos propone la información suficiente para planear en algunos casos la supervivencia ó el crecimiento de la empresa, mediante la planeación y la implementación de costos, gastos y ventas que nos aportaran mas certidumbre en el futuro y en la operación diaria de la empresa. La propuesta lanzada en este trabajo bibliográfico nos permite tomar en cuenta y proponer algunas herramientas que pueden ser las mas básicas y útiles dependiendo del tipo de empresa que sea y en especial para una Empresa de Servicios e incrementar nuestras posibilidades de lograr el éxito y la supervivencia de esta a diferencia de no tener visualizadas las herramientas necesarias que nos permitan un control e informen de la situación real de la empresa y en consecuencia crear incertidumbre y desorden en el uso y aprovechamiento de los recursos de la empresa, la correcta planeación de la empresa nos hace regresar nuevamente a los 4 estados financieros básicos que nos proporcionan la información presupuestada para confrontarla con la información real que vivirá la empresa y en su defecto hacer los ajustes necesarios para lograr los objetivos de esta.

**X.- Bibliografía.**

- b) Ramírez Padilla, David Noel, Contabilidad administrativa. Ed. McGraw Hill, tercera edición, 1990.**
- c) Torres Tovar, Juan Carlos, Contabilidad I. Editorial Diana, 1977.**
- d) Horngren T. Charles Foster George, Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial. Editorial Prentice-Hall, sexta edición, 1990.**
- e) Programa de desarrollo empresarial. NAFIN / ITAM, 1994.**
- f) Guías Empresariales SECOFI/CONCAMIN, 2000.**