



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE CONTADURIA
 CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
 1985-1990

"LOS PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA DE
 APOYO EN EL CONTROL ADMINISTRATIVO
 DE LAS EMPRESAS."

T E S I S
 QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
 LICENCIADO EN CONTADURIA
 P R E S E N T A :
 ALICIA CARRILLO SAÑUDO

ASESOR DE TESIS:
 Lic. Héctor Hernández Balderas

México, D. F.

1992

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

LOS PRESUPUESTOS COMO HERRAMIENTA DE APOYO EN EL CONTROL ADMINISTRATIVO DE LAS EMPRESAS.

METODOLOGIA.....	I
INTRODUCCION.....	VII
I.- GENERALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS.	NO. PAGINA
a).- Definición de presupuesto.....	1
b).- Origen del presupuesto.....	5
c).- Características del presupuesto.....	10
d).- Objetivos del presupuesto.....	12
e).- Los presupuestos y su clasificación.....	14
f).- Requisitos y limitaciones.....	21
II.- LA IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO EN LA EMPRESA.	
a).- Estructura organizacional de la empresa y la planeación estratégica.....	24
b).- Objetivos administrativos del presupuesto....	30
c).- Su importancia en la empresa.....	33
d).- Ventajas y desventajas del presupuesto.....	36

III.- EL PRESUPUESTO COMO MEDIO EFICAZ DE CONTROL EN LA ADMINISTRACION.

	NO. PAGINA
a).- Diferentes conceptos de administración.....	42
b).- Conceptos de control en el presupuesto.....	45
c).- Elementos y objetivos del control.....	48
d).- El responsable en la elaboración del presupuesto.....	51
e).- Control administrativo y el presupuesto.....	54

IV.- DETERMINACION DEL TIPO DE PRESUPUESTO.

a).- Tipos de presupuestos.....	56
a.1. Presupuesto General.	
a.2. Presupuesto Base Cero.	
a.3. Presupuesto Por programas.	
b).- Pasos para la formulación del presupuesto....	63
b.1. Integración del comité.	
b.2. Revisión y análisis de la situación actual.	
b.3. Propuesta a la Dirección.	
b.4. El libro ya terminado.	

V.- APLICACION DEL PRESUPUESTO.

	NO. PAGINA
a).- Estados financieros presupuestados.....	71
b).- Control Presupuestal.....	82
c).- El análisis de los Estados Financieros.....	93
(CASO PRACTICO)	

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

BIBLIOGRAFIA.

Dedico parte de esta tesis a la metodología que es el modo de realizar la investigación del problema que me he propuesto resolver y la forma de llegar a la solución del mismo.

A continuación se explicará el seguimiento que se tomó para hacer válida la investigación.

1.- PRIMERA ETAPA.- Diseño de la Investigación.

El diseño de la investigación es la forma más accesible para poder llevar a cabo el estudio de la hipótesis planteada, que es el propósito de esta tesis, conocer la problemática y estudiar la manera de darles solución.

1.1.- SELECCION DEL TEMA.

Se partió para la selección del tema de lo general a lo particular, es decir, empleando el método "deductivo". Se señala la forma de realización:

PRIMER PASO: Carrera.

- Licenciado en Contaduría Pública.

SEGUNDO PASO: Areas.

- Areas de Estudio.

- Areas Docentes.

- Areas de Investigación.

- Areas de Especialización.

AREA DOCENTE. Contaduría.

AREA DE INVESTIGACION: Contaduría General.

AREA DE ESPECIALIZACION: Presupuestos.

TERCER PASO: Tema genérico.

Los presupuestos en las empresas.

CUARTO PASO: Tema específico.

a).- Tema genérico elegido:

Los presupuestos dentro de la Administración.

b).- Tipos de organismos posibles para aplicarse los presupuestos:

Todo tipo de Instituciones (públicas y privadas).

QUINTO PASO: Especificación del tema.

"Los presupuestos como herramienta de apoyo en el control administrativo de las empresas".

1.2. MOTIVOS.

La importancia de la elaboración e incorporación de un presupuesto en cualquier empresa es vital, aún más actualmente, puesto que es difícil que se pueda desarrollar una empresa sin una base presupuestaria, debido a la presión de la competencia que nos inclina a la reducción de costos.

La especialización que se requiere en este tema por la época en que vivimos es un motivo de interés, y es por esto que he querido de reflejar esta importancia cuando se toma

a los presupuestos como una herramienta de apoyo, como parte fundamental en el control de las empresas. El darlo a conocer desde este punto de vista, es la partida para otras tantas investigaciones en un futuro.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Este es uno de los elementos de la investigación por la cual, se tiene una ayuda para iniciarnos en el conocimiento sobre el objetivo propuesto. Se sabe que un problema bien planteado posiblemente es tener ya parte de la misma solución de éste.

El que consideré, con una relevancia de mayor importancia en el tema de investigación es el definido anteriormente: "los presupuestos como herramienta de apoyo en el control administrativo de las empresas".

¿Qué importancia aporta la incorporación del presupuesto al control administrativo de las empresas?

VARIABLE INDEPENDIENTE.

¿Qué importancia aportan los presupuestos como herramienta de apoyo?

VARIABLE DEPENDIENTE.

En el control administrativo de las empresas.

1.4.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

Las metas a seguir en este trabajo de investigación:

a).- Incrementar sobre este tema los conocimientos del área.

b).- Buscar la importancia del apoyo de los presupuestos en las empresas.

c).- Cumplir con el requisito para obtener el título de Licenciado en Contaduría Pública.

1.5. TIPO DE INVESTIGACION.

a).- Antes de plantear la hipótesis se realizó una revisión del material documental existente.

b).- La investigación fué primordialmente basada en el tipo DOCUMENTAL.

c).- Se recurrió a fuentes directas e indirectas.

1.6. HIPOTESIS.

Toda investigación científica tiene que recurrir al planteamiento de una hipótesis, para dar solución al problema que se ha propuesto.

HIPOTESIS. El presupuesto es de trascendencia vital como elemento de las empresas, para el buen funcionamiento de los planes y lograr los objetivos de las instituciones.

2. SEGUNDA ETAPA. Obtención de datos.

De los procedimientos o técnicas para obtener información sobre los problemas de la investigación planteados y de la solución de la hipótesis, se utilizó el

de recopilación documental, e investigación de campo.

2.1.-RECOPIACION DOCUMENTAL.

Para la recolección de documentos y de toda la información, se siguió el procedimiento que a continuación se explica:

Se revisaron libros y tesis sobre el tema utilizando los datos más importantes para la formulación de este trabajo. Se buscó material en las Bibliotecas de la U.N.A.M., Universidad Intercontinental, ITAM, diversas revistas y se recurrió a personas con amplios conocimientos.

3.- TERCERA ETAPA: Tratamiento de datos.

Una vez recopilada la información necesaria para poder llevar a cabo la elaboración de las fichas bibliográficas, puesto que es indispensable tener un control de las mismas, permitiendo la disponibilidad del material documental de manera sencilla y clara. Dicho material documental está en forma ordenada en fichas bibliográficas, por orden alfabético de acuerdo a la siguiente clasificación:

- Libros.
- Tesis.
- Notas y comentarios.
- Revistas.
- Diccionarios.
- Leyes y reglamentos.

4.- CUARTA ETAPA: Integración de los datos.

Es la última parte de la metodología y consiste en interpretar los resultados obtenidos con la ayuda de los instrumentos mencionados en el punto 2 (obtención de datos). La interpretación de los datos es un doble proceso; "Análisis - Síntesis" que nos permite dar una explicación al problema investigado que parte de la hipótesis del trabajo como podrá verse en las conclusiones de la investigación.

4.1.- ASPECTOS DE LA INVESTIGACION.

Para un investigador es importante conocer los alcances y limitaciones del trabajo que realiza. Por eso es recomendable dedicar un punto de la metodología, donde se señalen los límites.

4.1.1.- LIMITES Y ADVERTENCIAS.

La presente investigación se llevó a cabo mediante la recolección de información documental y la elaboración práctica de Estados Financieros Presupuestados. Esta investigación no es antecedida por otras muchas sobre este tema específico, y ha sido realizada esperando aportar algo que en realidad sea significativo.

INTRODUCCION.

El propósito de los negocios es generar un flujo de dinero. Pero el dinero se debe poner a trabajar, es necesario comprar activos, pagar salarios y comprar materias primas. El dinero es el punto clave de decisión para quién necesita recuperar sus inversiones con una utilidad en el futuro.

Actualmente el desarrollo que se observa en la estructura de la organización de las empresas modernas se caracteriza por el desenvolvimiento de sus divisiones funcionales.

La función e importancia de los presupuestos y de los responsables de los mismos, en los últimos años han ocupado lugares destacados dentro de la actividad administrativa empresarial.

La obtención de fondos es el problema principal para todas las empresas, aún para las más prósperas. Funcionan con vistas a la obtención de ganancias, por tanto tratan de evitar gastos innecesarios en un momento determinado, para que al final esto no de lugar al desequilibrio en los límites de egresos, sino al contrario, al final del ejercicio obtengamos una fuente de ingresos de la que se deriven utilidades.

VIII

Por su estructura, una empresa es una aventura presupuestada, lo que nos indica que toda empresa puede gastar solamente el dinero o el crédito de que dispone y no buscar compromisos que después no podría cubrir.

Una empresa bien administrada financieramente, analiza anticipadamente cuáles son sus fondos disponibles en un momento dado, así como sus gastos e ingresos futuros, preocupándose por ejercer un control sobre ellos de tal manera que sea posible un buen funcionamiento de la empresa.

El presupuesto constituye la pauta o la base para lograr la función económica de la financiación de las empresas, de aquí se partió para hacer este estudio remarcando la importancia vital que tiene éste dentro del control administrativo de las empresas.

Es pues considerado el presupuesto como un elemento de apoyo en la administración ya que señalan lo que debe hacerse para lograr las máximas utilidades posibles, comparando lo que se ha hecho contra lo que debió hacerse, pudiendo corregir las desviaciones oportunamente y al mismo tiempo conocer el origen de la misma, para evitarlas en un futuro y señalar las responsabilidades necesarias.

El análisis llevado a cabo en esta tesis será sobre la aplicación de un presupuesto adecuado, que será el que esté basado en la mejor coordinación posible de las actividades y recursos.

IX

El objetivo de este estudio permitirá comprobar la importancia y utilidad que representa el presupuesto para el desarrollo eficiente de las actividades administrativas de una empresa, especialmente en el caso de una industria de Línea Blanca ya que en todas las empresas puede utilizarse con mucho éxito, máxime si el presupuesto se adecua al control administrativo de la empresa.

CAPITULO

I

CAPITULO I

GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO

a).- DEFINICION DEL PRESUPUESTO.

El tema de este trabajo consiste en tratar a "los presupuestos como herramienta de apoyo en el control administrativo de las empresas" para tener un concepto específico, se comenzará definiendo los términos generales del tema para poder comprender fácilmente los siguientes capítulos con una idea uniforme.

Etimológicamente, presupuesto significa: pre-antes o anticipado; supuesto-suposición o estimación.

De tal manera que el presupuesto es una estimación o suposición anticipada de algo que va a suceder, pero no consiste en una estimación hecha al azar, sino en una situación calculada científicamente y siguiendo un método.

El Diccionario Larrouse define al presupuesto como: "supuesto previamente". Ingresos y gastos para un período de

tiempo determinado de una corporación, de un organismo público, de un estado".(1)

Francisco Javier Laris Casillas en su libro Administración Integral, nos dice que "consiste en planear numéricamente los resultados de una empresa en forma anticipada a la realización de los planes que se trate valorar".

Otra de las definiciones más comunes lo establece como: "un plan de entradas y salidas, o de ambas, acerca del cual la autoridad quiere que se determine el curso a seguir".(2)

Se enfatiza que son instrumentos de la planeación que determinan a la vez los resultados que se desean obtener, la conducta por seguir, las etapas por alcanzar y los medios por emplear, es decir, suponía que son una especie de cuadro porvenir en el cual los acontecimientos próximos son previstos con cierta exactitud.

(1) Del Toro Miguel y Gisbert
"Diccionario Larrouse Ilustrado".

(2) Terry George R.
"Principios de Administración".

Andrés Serra Rojas en su libro Derecho Administrativo puntualiza: "Es el acto administrativo o conjunto de precisiones financieras en virtud de las cuales se precisan los gastos calculados que un ente económico ha de realizar y evaluar los ingresos probables con los que se cubran aquellos gastos."(3)

De estas definiciones podemos entender que los presupuestos son siempre planes a futuro, suponen por anticipado, puede decirse que es el timón que lleva a la nave de la empresa hacia sus objetivos a realizar.

En una aceptación general, se significa la determinación anticipada de los gastos proyectados y de los ingresos presumidos según cálculos más o menos exactos para regular los unos a los otros.

Los conceptos anteriores establecen que los presupuestos además de anticipar algún gasto, también anticipan el monto de los ingresos a obtener funcionando como un instrumento de planeación y control que ayudan a la toma de decisiones en la Administración de la empresa.

(3) Serra Rojas Andrés
"Derecho Administrativo".

El propósito fundamental del presupuesto es tener un mejor control en la dirección de la empresa, determinando los medios de este control mediante comparaciones de los resultados obtenidos contra los previstos con los que conoceremos cuándo y dónde deberán hacerse los cambios de nuestras presentes operaciones para obtener los objetivos que se planearon, es una forma de planeación, un instrumento de la llamada Administración Científica, siendo esta idea la base sobre la que girará esta tesis.

La empresa debe señalar su futuro, tomar decisiones, establecer políticas y procedimientos, organizar y poner en marcha los elementos de que dispone para alcanzar sus fines, pero siempre en forma metódica y ordenada para esto es necesario que trabaje de acuerdo al progreso de la mayoría de las empresas modernas. La imprevista forma de saber a futuro los gastos, es aplicable a cualquier persona por escasos que sean los ingresos que obtenga, la utilización del presupuesto es universal.

Sería imposible poder definir las diferentes opiniones sobre el amplio tema de los presupuestos, pero concluiré tomando la definición que considero más acertada:

"En general, el presupuesto puede ser definido como un estado o reporte que muestra la información estimada ya sea el curso o los resultados de un programa o plan de

operaciones. El presupuesto representa una estimación de acontecimientos o hechos futuros desde el punto de vista financiero, expresa las predicciones, sucesos o proyectos de aquellos que son responsables de la administración de la empresa".(4)

b).-ORIGEN DEL PRESUPUESTO.

Se puede decir que la historia del presupuesto es muy antigua y de creciente interés. Como se especificó en el capítulo anterior dentro de las diferentes definiciones de los presupuestos nos indican una anticipación de utilidades y un control de gastos. Ningún elemento de la administración con una complejidad como la del presupuesto ha sido aceptada e incorporada con tanta rapidez como lo es éste en los negocios. El presupuesto es un registro de origen muy antiguo, ya que su uso data desde los inicios del mismo hombre. Siempre ha existido la idea de presupuestar. Por ejemplo, los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de las cosechas de trigo y así poder prevenir los años de escasez. Los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados contando con estos datos se les exigía el tributo correspondiente, es decir, desde que existen movimientos económicos el presupuesto existe.

(4) Terry George R.
"Principios de Administración".

Pero en Inglaterra su uso data desde los siglos XVII y XVIII con Prior Sinclair (uno de los Iros. iniciadores de la técnica presupuestal), comenzando por el reporte anual que se le entregaba al Parlamento por el Canciller ejecutivo, se llamaba "presupuesto" e incluía: - un estado de gastos del año anterior, un estimado de gasto para años futuros, - un detalle de impuestos, métodos y recomendaciones de cómo habían de proveerse estos impuestos.

En 1820 se extiende a Francia, posteriormente a E.U. manejando la idea de tener un control de gastos, y como era de esperarse se expandió a los demás países. Para facilitar y tener un mejor enfoque, se presenta un cuadro sinóptico en orden cronológico de este desarrollo.

EPOCA O AÑO	LUGAR	ACONTECIMIENTO
Fines del siglo XVIII	Inglaterra	El ministro de finanzas realiza la apertura del presupuesto, en el que basa sus planes, los gastos posibles y su control.
1820	Francia y países europeos	Adoptan un procedimiento de presupuestos para la base gubernamental.
1821	E.U.A.	Implanta un presupuesto rudimentario de gobierno

Después de ira. guerra Mundial	Toda la industria	Se conoce el total de la conveniencia del control de gastos dado por la técnica presupuestal.
1912 a 1920	E.U.A.	Etapa en que se inicia la evolución, madurez de los presupuestos. Se empieza a observar la iniciativa privada el control de los gastos, se aprueba la Ley Del Presupuesto Nacional, y se establece como medio de la administración.
1922 a 1925	E.U.A.	J.O. MCKENSEY, publica el "control presupuestal". Se inicia en forma el método de planeación, que con el tiempo se difundió.
1930	Ginebra	Se lleva a cabo el 1er. simposium Mundial de Con- trol presupuestal, con 25 países.
1931	México	Empresas como G. Motors y Ford lo establecen, por otro lado P. LIMANTOUR (ministro de presupuestos) controlaba los gastos del Gobierno Federal.
1946	E.U.A.	El Depto. de Marina empleó el innovador presupuesto por programas.
1961	E.U.A.	El Depto. de Defensa elaboró un sistema de planeación.
1964	E.U.A.	El Depto. de Agricultura, intenta el presup. base cero pero fracasando.

1965	E.U.A.	El Presidente introdujo oficialmente el sistema de planeación por programas y presupuestos a su gobierno, creándose ya el Depto. de Presupuestos.
1970	E.U.A.	Versión del presupuesto base cero por medio de los paquetes de decisión introducido por la Texas Instruments.

(5)

Actualmente su desarrollo no ha disminuido, sino ha ido incrementándose y aplicándose internacionalmente. Desde que se originó el presupuesto se puede observar que se le considera siempre estrechamente ligado o referido a la función contable.

Así podemos observar que la generalidad de los negocios y las aplicaciones mercantiles necesitan para su formulación de la intervención de un gran número de ejecutivos, tal

(5) González Salas Héctor
"Control Presupuestal de los Negocios".

Cfr. Del Río González Cristóbal
"Técnica presupuestal".

como el de Finanzas, de ventas, de producción, etc.

Es por esto, que cualquier tipo de presupuesto deberá estar expresado en números, refiriéndose a términos contables y los datos que incluyen deben estar analizados e interpretados a través de métodos contables.

En su preparación y operación se necesitan técnicas y experiencia contable. Como se puede apreciar, desde su origen, la importancia radical del presupuesto era notable.

Desde sus inicios se difundió por todo el mundo, pero siempre sobre las mismas bases, aunque se añadieran características peculiares del momento. Ha pasado a la historia la época en que los negocios se administraban al día; y debido a las exigencias de la actividad económica, cada día es mayor el número de contadores que cuando se les plantea la necesidad de dar un consejo a un negociante desorientado, recomienda el medio más avanzado que tiene la contabilidad en su aspecto constructivo, medio en el que ha de utilizar un poco de todos aquellos factores que ya se han mencionado. Este medio es el presupuesto y su control.

En México, existe poca bibliografía sobre este tema por la escasa colaboración de autores mexicanos, en su mayoría son textos traducidos, aunque la aplicación existente es conforme a las características propias del país. Concluyendo podemos decir, que el presupuesto ha nacido como una

respuesta a la necesidad de prever y controlar las actividades de una entidad, como proceso lógico del desarrollo económico general y como parte importante del proceso administrativo, por lo que se hará referencia a sus aspectos de planeación y control.

c).- CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO.

Un presupuesto no es otra cosa más que un plan por escrito redactado en términos de unidades, dinero o ambos. Dentro de sus características principales se consideran:

1).- DE FORMULACION.

a).- La formulación del presupuesto debe ir en función directa de las características de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma, en todos y cada uno de sus aspectos. Debe seguirse un patrón determinado.

b).- Planeación, coordinación y control de funciones. Seleccionar en tantas partes el presupuesto, como responsables en función haya en la empresa.

Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable para que sea fácilmente comprobable. El presupuesto debe tener una proyección futura determinada y definida, para esto es necesario coordinarlo y controlar las funciones para alcanzar el objetivo.

c).- No dejar oportunidad de malas interpretaciones.

d).- Elaborar los presupuestos en condiciones que puedan ser alcanzables.

d).- Elaborar los presupuestos en condiciones que puedan ser alcanzables.

2).- DE PRESENTACION.

Tienen como requisito indispensable de presentación, ir de acuerdo con las normas contables y económicas. Como podrían ser; período, mercado, oferta, etc.

3).- DE APLICACION.

Elasticidad y criterio, condiciones como fluctuaciones del mercado, la competencia, etc. obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambios en sus planes, en plazos relativamente breves.

Los presupuestos deben ser flexibles y elásticos, deben asignárseles márgenes tolerantes, según lo indique la experiencia y el juicio. De esta manera puede hacerse frente a condiciones variables que quizá ocurran durante el período del presupuesto, sin necesidad de cambiar los estimados. La flexibilidad está referida tanto al presupuesto general como particularmente al presupuesto fijo, para indicar que deben revisarse y adaptarse a las fluctuaciones constantes del mercado, obligando a la administración a cambiar o reconsiderar sus planes cuando las situaciones que se presenten sean distintas. (6)

(6) Del Río González Cristóbal
"Técnica Presupuestal".

d).- OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO.

Los objetivos o propósitos del presupuesto en las empresas son los que se presentan a continuación:

1.- Establecer un objetivo definido en las operaciones de la empresa.

2.- Formular la política de la gerencia acerca de operaciones futuras.

3.- Promover la cooperación y aceptación de estas políticas, así como la ejecución de los planes que se habían formulado.

4.- Determinar los límites de los gastos que se han fijado.

5.- Determinar qué fondos serán necesarios, cuándo serán utilizados y de que fuentes se obtendrán.

6.- Establecer comparaciones y verificar la corrección y grado de ejecución en la realización de las operaciones que fueron practicadas.

7.- Indicar cuándo y dónde deberán hacerse cambios en las operaciones que se están efectuando, para lograr la consecución del objetivo planeado.(7)

(7) Terry George R.
"Principios de Administración".

Los objetivos son un requisito para determinar cualquier curso de acción y deben ser:

1).- Definidos con claridad, de preferencia cuantificados y susceptibles de ser medidos.

2).- Realistas, que se pueden lograr con cierto grado de dificultad y:

3).- Entendidos, por ser específicos y conocidos de todos los miembros de la empresa afectada por ellos.

Un aspecto que se tiene que tomar en cuenta, es la forma de presentación de los presupuestos. Todos los anexos del presupuesto pueden estar preparados en hojas de análisis mostrando las cifras presupuestadas y la cantidad real de cada unidad o gasto de cada mes, así como el total a la fecha y el porcentaje de lo real contra lo presupuestado será mostrado también por cada unidad o gasto.

Todos los Estados Financieros presupuestados que afectan a las actividades de ventas, producción, inventarios, publicidad, etc. serán preparados y presentados por el departamento de presupuestos, si es que existe. Los cuales deben ser hechos mensualmente y debe hacer cuatro ejemplares de cada Estado Financiero, mismos que son distribuidos como sigue:

a).- Un juego completo, que consiste en un estado por cada actividad, división, rama u otro departamento, así como todos los sumarios referentes para el presidente, gerente y consejo de administración.

acompañada de estos sumarios.

c).- Cada jefe de rama o departamento debe recibir una copia del presupuesto de su área.

d).- El departamento de presupuestos guardará una copia de los estados sumarios para referencia, aclaración o discusión inmediata. Después de tener lo real hay que hacer una comparación, y si hay desviación hay que corregir, la importancia que tienen es que debe existir armonización si se desea lograr la unidad del esfuerzo.

e).- LOS PRESUPUESTOS Y SU CLASIFICACION.

Muchos de los tipos y variedades de presupuestos son los que están en uso en la actualidad, son tantos de hecho que resulta difícil hacer clasificaciones.

Ya que no todos los presupuestos son iguales, debido a que su contenido les dará diferentes características dependiendo del área, función, etc. que analicen cada uno de ellos. Es por esto que se les dá una clasificación para poder distinguirlos. Así diferentes puntos de vista pueden aplicarse y de ahí hacer una agrupación. Desde el punto de vista financiero, los presupuestos pueden dividirse en dos grupos:

- 1.- Estimados, para el uso de gerentes financieros.
- 2.- Cédulas o detalles de aplicaciones que han sido adoptados. Cuando un plan de presupuestos es establecido,

2.- Cédulas o detalles de aplicaciones que han sido adoptados. Cuando un plan de presupuestos es establecido, generalmente es mejor empezar con el primero de estas dos clases, a menos que haya una situación de emergencia que muestre o indique que un plan definido deba ser adoptado de inmediato. Es siempre conveniente tener presente lo que es la probabilidad y que el presupuesto empiece como un estimado por lo que con el tiempo, habrá alcanzado un desarrollo que será formalmente adoptado como un estado que muestra los límites de los ingresos y los gastos.

Los presupuestos también pueden clasificarse atendiendo a los propósitos por los que son preparados. Existen cuatro grandes clases o tipos:

- 1.- Financiero.
- 2.- Ventas
- 3.- Control de costos.
- 4.- Administrativo o de ejecución.

El primero de éstos, (el Financiero) es un instrumento para resolver el problema de mantener un capital de trabajo adecuado. El análisis del procedimiento en su desarrollo y administración es responsabilidad del tesorero. Es usual sumarizar todos los presupuestos en un Balance General futuro, el cual es también estudiado desde el punto de vista del efecto de la operación y en relación vista a la nueva posición del capital del trabajo. Posteriormente se podría hablar sobre este estado con mayor detalle. El presupuesto de ventas incluye en su preparación un estudio de mercado, un estudio posible de ventas, un estudio sobre actividades de

los vendedores, y una investigación de los resultados obtenidos por medio de la publicidad. En el presupuesto de costos de producción, el objetivo principal es la reducción del costo. El presupuesto de administración o ejecución enfatiza la coordinación que debe existir en todas las actividades dentro de la empresa y su principal objetivo es el crear una unidad balanceada y una perfecta organización, así como las bases para una operación lucrativa.

Otra clasificación, apoyada en los autores Cristóbal del Río y George Terry es como sigue:

1.- POR EL TIPO DE EMPRESA.

a).- Públicos. Son aquellos realizados por el gobierno, estados, empresas descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

b).- Privado. Son los que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración con el fin de obtener utilidades.

2.- POR SU CONTENIDO.

a).- Principales. Estos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares de todos los presupuestos de la empresa, con el fin principal de lograr el dominio del programa financiero en su totalidad.

b).- Auxiliares. Son los complementos del anterior se preparan en forma analítica de acuerdo a la importancia y monto del primero.

3.- POR SU FORMA.

a).-Flexibles. Estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudieran ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.

b).- Fijos. Estos presupuestos permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestario, porque la razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la empresa a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones.

4.- POR SU DURACION.

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, mayor duración menor exactitud, ya que a un mayor plazo corresponderá una menor precisión y análisis. De esta manera pueden existir los presupuestos.

a).- Corto plazo. Los que abarcan un año o menos, y:

b).- A largo plazo. Los que se formulan para más de un año.

Los dos tipos de presupuestos son útiles, ya que siempre es recomendable tener una visión del negocio a largo plazo para definir a donde queremos llegar, y esta visión se consigue con estimaciones a corto plazo.

5.- POR LA TECNICA DE EVALUACION.

a).- Estimado. Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas, sus cifras numéricas por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan sólo la

posibilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

b).- Estándar. Son los que por ser formulados sobre bases casi científicas, eliminan en un porcentaje muy alto las posibilidades de error, por lo que sus cifras representan los resultados que deben obtener.

6.- POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS.

a).- De situación financiera. Este tipo de presupuesto muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Balance General presupuestado.

b).- De resultados. Muestra las posibles utilidades a obtener en un período.

c).- De costos. Se preparan tomando como bases los principios establecidos de ventas, y reflejan las erogaciones que se han de efectuar por concepto de costo total o cualquiera de sus partes.

7.- POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE.

a).- De promoción. Son presupuestos que se presentan en forma de proyecto financiero y de expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que hayan de efectuarse en el período presupuestal.

b).- De aplicación. Normalmente se elaboran para solicitud de créditos, constituyen pronósticos generales sobre la

distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de contar la empresa.

c).- De producción. A menudo se expresa en unidades. Muestra cuando deben completarse los productos para cumplir con los programas de ventas. Sirven para determinar el material y la mano de obra que requiere la producción programada.

d).- De compras. Sirve para contar con materiales adecuados en tiempo, lugar y precios correctos. Se logra reducir al mínimo las existencias excesivas y su depreciación.

e).- Por etapas. Se usa en conexión con un presupuesto de producción y muestra los diferentes pasos de la producción.

f).- Por programas. Este tipo de presupuestos es preparado por dependencias gubernamentales como los patronatos, instituciones, etc. Sus cifras determinan el costo de las actividades concretas que cada dependencia deba realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

g).- De fusión. Se emplea para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de empresas.

8.- DE TRABAJO.

Es el presupuesto común utilizado por cualquier empresa, su desarrollo ocurre normalmente de la siguiente manera:

a).- Planeación. Determina las acciones futuras de la empresa.

b).- Formulación. presupuestos parciales. se elaboran en forma analítica mostrando las operaciones estimadas por cada

departamento de la empresa. Con base en ellos se desarrollan los: presupuestos previos. Constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetas a estudios y a una:

c).- Aprobación, que dará lugar a:

d).- El presupuesto definitivo. Es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar y controlar en el período al cual se refiera. Con la experiencia en este tipo de presupuestos se podrán elaborar los:

e).- Presupuestos maestros o tipo. Que es con los que se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que sólo se elaboran los que tengan una variación sustancial.(8)

Cabe mencionar la diferencia de los presupuestos gubernamentales y privados. Los presupuestos gubernamentales primero consideran los gastos y después evalúan la forma de como cubrir esos gastos, y los presupuestos privados: primero obtienen los ingresos y después consideran su aplicación.

(ver anexo no.1)

(8) Del Río González Cristóbal
"Técnica Presupuestal"

Cfr. Terry George R.
"Principios de Administración".

PRESUPUESTO

<p>PUBLICO Lo realizan los Gobiernos.</p>	<p>PRIVADO Lo realizan las empresas particulares.</p>
<p>BASE: GASTOS a). Estiman los gastos necesarios indispensables. b).- Determinan la forma de cubrirlos.</p>	<p>BASE: INGRESOS a). Estiman sus ingresos. b). Predeterminan su distribución y aplicación.</p>
<p>FINALIDAD: Satisfacer las necesidades públicas para lograr la estabilidad económica.</p>	<p>FINALIDAD: Obtención de utilidades</p>

(ANEXO no. 1)

f).- REQUISITOS Y LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS.

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

- 1.- Contar con el total apoyo de la Dirección.
- 2.- Determinar la magnitud de la entidad dentro de la rama industrial o comercial a que pertenece.
- 3.- Estudiar el crecimiento interno anual o periódico de la entidad, en comparación con otros negocios de la rama a la que pertenece, a través de cuadros comparativos, gráficas, porcentajes, etc.
- 4.- Investigar y determinar las desviaciones o diferencias entre la situación de la entidad y las condiciones generales de los negocios.
- 5.- Formular cada uno de los presupuestos con el análisis adecuado.
- 6.- Preveer métodos de verificación automática global, periódica y oportuna.
- 7.- Según la naturaleza de la empresa establecer un sistema de costos adecuado, siendo recomendable el sistema de

costos estándar, ya que éste sirve a su vez de base para el cálculo de estimaciones presupuestales.

8.- Determinar situaciones controlables y no controlables, así como también el establecimiento del calendario del control presupuestal.

Todos los planes deben tener como base los recursos y la capacidad de la empresa, así como todas las posibilidades futuras.(9)

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

Los factores tanto económicos como financieros pueden analizarse a la luz de su origen externo o interno y los elementos constituyen el material básico de consulta para la planeación y preparación de los presupuesto. (10)

LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO.

Existen factores difíciles de anticipar, lo cual hace que el presupuesto sea inexacto. Algunos de estos factores son: los cambios de mercado, las fluctuaciones de la moneda, etc.

(9) Paniagua Víctor M. Bravo
"Sistemas de Control Presupuestal".

(10) Ibidem.

Actualmente los cambios económicos son razones de estudio debido a la situación por la que atraviesa el país, la apertura económica principalmente, es de vital importancia la actualización en este sentido; puesto que orilla a la empresa a ser más productiva y competitiva, sistematizando la mayor reducción de gastos y la minimización de los costos de producción y esto se lleva a cabo mediante el Control presupuestal.

El presupuesto es formulado con datos estimados y basado en el criterio de las personas responsables de su elaboración y exactitud.

Los aspectos importantes en la elaboración de los presupuestos son: tiempo y costo que se requieren para lograr de éstos resultados satisfactorios. (11)

(11) C.P. Palérez Pedro
"Los presupuestos por Areas de Responsabilidad".

CAPITULO

II

CAPITULO II

LA IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO EN LA EMPRESA.

a).- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA Y LA PLANEACION ESTRATEGICA.

Al analizar un sistema como lo es una organización, surge la dificultad de que cada elemento está vinculado en alguna forma con todos los demás y para estudiarlos es preciso que se consideren todos a la vez, es decir, no solo debe de interesarnos su estructura, las tareas asignadas y los procedimientos determinados unicamente, sino también el conjunto de relaciones humanas que se crean dentro de esta estructura deliberada.

Existen dos tipos de organización; las informales y las formales. Las primeras se dan como consecuencia de la necesidad de las personas que las constituyen y no porque lo desee una autoridad ajena. La segunda se integra deliberadamente, tienen metas explicitas y estructuras junto con procesos más evidentes.

Las organizaciones formales resultan ser más explícitas porque muchos de los procesos y estructuras son el resultado de la planificación y la toma consciente de decisiones.

Resulta difícil concebir una organización o empresa que tenga una sola meta ya que por lo general las organizaciones tienen múltiples metas y de diferentes tipos, pero dentro de estas organizaciones es necesario llevar una jerarquía de metas puesto que constituyen la base del desarrollo estructural.

Al decidirnos por una opción, implica tomar decisiones, como podrían ser la de definir cuáles serán los medios para lograr el fin u objetivo. Por lo tanto, la meta no es un resultado en particular, sino un conjunto de resultados que satisfacen una determinada suma de restricciones.

Generalmente en el estudio de las organizaciones se analizan seis dimensiones principales:

- 1.- **ESPECIALIZACION.** Implica la división del trabajo. Se mide de acuerdo al número de puestos o unidades diferentes en los que se divide el trabajo de una organización.
- 2.- **ESTANDARIZACION.** Implica la implementación de reglamentos y procedimientos para determinar la forma de realizar las tareas que se requieren con cierta frecuencia.
- 3.- **FORMALIZACION.** Es el grado en que los reglamentos, instrucciones, procedimientos y comunicaciones se especifican por escrito.

4.- **CENTRALIZACION.** Es el sitio que ocupa la autoridad que toma las decisiones dentro de la organización. Mayor autoridad, mayor centralización.

5.- **CONFIGURACION.** Es la forma de la estructura de funciones. Existen muchas formas de estas, dependiendo de las políticas de la organización.

6.- **FLEXIBILIDAD.** Se refiere a la susceptibilidad que tienen las organizaciones para efectuar cambios que le exige el medio ambiente y la manera de adaptarse a ellos.

Toda organización cuenta con un cierto grado de institucionalización, el cual es un proceso de establecimiento de funciones, obligaciones y comportamientos estándar. Pero es conveniente aclarar que esta institucionalización solo existe cuando el objetivo o los fines de cada puesto se especifican claramente. Para alcanzar dicho grado de institucionalización, la organización establece dentro de su estructura un sistema administrativo, el cual reglamenta no solo las operaciones del sistema sino también las funciones de mantenimiento. Un sistema administrativo no participa directamente en las operaciones que produce el producto o servicio, pero su función esencial es lograr que las otras partes del sistema trabajen acopladas.

Es probable que el proceso administrativo total pueda comprenderse mejor en términos de su estructura conceptual, la cual se compone de:

a).- Ambiente.

- b).- La empresa y sus recursos.
- c).- Las metas y objetivos.
- d).- Las estrategias y políticas principales.
- e).- Los planes de implementación y las actividades de operación.

En un sentido general, el ambiente incluye el mundo en que existimos y especialmente la rama de la industria en la que se mueva la empresa. Tiene varias dimensiones que abarcan por lo menos, la tecnológica, la económica, la competencia, la política y social, las cuales están sujetas a cambios continuos.

Dentro de este ambiente cambiante está la empresa con sus recursos, ventajas y defectos especiales, que reaccionan al ambiente y trata de modificarlo en la medida de lo posible. Así pues, la administración desarrolla sus metas y objetivos, considerando la naturaleza de esos recursos y valorándolos con respecto a los problemas y oportunidades que se perciben en el ambiente. Estrechamente ligada con esta determinación y relacionada directamente con ella, está la formulación de las estrategias y políticas principales que permitirán que la empresa pueda alcanzar mejor sus metas y objetivos; determinándolos previamente.

Finalmente tendrá que haber actividades de implantación en las zonas de planeación, organización, dotación de personal, dirección y control; mediante los cuales se hace que funcionen las estrategias y políticas principales a fin de lograr los resultados deseados.

PLANEACION ESTRATEGICA.

Supongamos ahora que la empresa cuenta ya con recursos especiales: humanos, materiales, tecnológicos y un eficiente sistema de organización además se desenvuelve en un medio ambiente multidimensional y trata de lograr sus metas y objetivos.

Pero para alcanzar estos últimos necesita de ciertas políticas y estrategias claves que le aseguren el logro máximo de estas metas y objetivos, en vista de los factores que componen la empresa. La formulación de la mejor estrategia representa un importante componente del papel administrativo total.

La aplicación de estrategias abarca cualquier parte de las operaciones de la empresa. Pero la que a nosotros nos interesa es la aplicable a las finanzas de la empresa, cuya esencia reside principalmente en la planeación financiera y los presupuestos, con conceptos que abarcan todas las medidas por medio de las cuales la empresa establece y cumple sus objetivos financieros básicos como pueden ser: financiamientos de inventarios de productos para los distribuidores, satisfacer las necesidades financieras, etc., la planeación requiere que la gerencia defina cuales son sus objetivos, mientras que el presupuesto señala el método para lograr esos objetivos en términos monetarios. La planeación

estratégica de una empresa implica calcular y evaluar las consecuencias de cada decisión antes de tomarla.

Para llevar a cabo una adecuada planeación estratégica es necesario tomar en cuenta cuatro aspectos:

1.- Los objetivos que constituyen el conjunto de propósitos y metas de tipo económico, financiero, comercial y social que se puedan alcanzar.

2.- La estructura constituida por los recursos con que cuenta para desarrollar sus funciones y que incluye:

- Medios físicos de producción, locales, instalaciones, maquinaria, mobiliario y equipo.

- La organización y los elementos humanos junto con los sistemas de trabajos administrativos.

- La posición comercial como: la imagen de la empresa, la penetración del mercado, el prestigio de marca, redes de distribución etc.

- Los recursos financieros fijos (capital y créditos a corto y largo plazo).

3.- El entorno del que forma parte el personal y compañías con las que la empresa se relaciona directamente en el curso de sus actividades con clientes, proveedores, bancos, etc.

4.- Medio ambiente, que incluye aquellos elementos externos que de forma indirecta afectan tanto a la propia empresa como a su entorno (que ya mencionamos en el punto anterior). Así

como la situación política, el desarrollo de la tecnología, las costumbres y la evolución de la sociedad.

b).-OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS DEL PRESUPUESTO.

Los objetivos administrativos del presupuesto pueden clasificarse basados en el mismo proceso administrativo: planeación, organización, coordinación, dirección y control.

1.- PLANEACION.

El presupuesto es esencialmente numérico, que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, pero desde luego la obtención de resultados razonablemente correctos dependerá de la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación, ya que además de los datos históricos, es necesario enterarse de todo aquello que se planea para que en base a las experiencias anteriores puedan proyectarse los posibles resultados a futuro.

2.- ORGANIZACION.

Habiéndose establecido los objetivos generales de las estructuras de la organización, podrán precisarse entonces los departamentales, que indicarán las características de las unidades tales como los de ventas, producción, finanzas, etc., de acuerdo con las necesidades específicas y a su vez

esto da lugar a elaborar tantos presupuestos como departamentos funcionales existen. La elaboración de los presupuestos particulares para cada departamento, permiten apreciar si cada uno de ellos realiza las funciones establecidas y de este modo cambiar la estructura de la entidad en caso de ser necesario. Mediante el empleo de los departamentos dentro de la organización, a través de la coordinación o dirección que se tenga dentro de los mismos, es como se logra el completo engranaje de sus funciones totales por la interdependencia departamental que debe existir.

3.- COORDINACION.

La influencia coordinadora de los presupuestos constituye una ayuda muy valiosa para lograr el equilibrio entre las secciones que integran la organización, ya que para la elaboración del presupuesto de un departamento es necesario basarse o auxiliarse en otros, de tal manera que se va creando una cadena de dependencia entre ellos, engranando así todas las funciones de la empresa.

4.- DIRECCION.

El presupuesto es una herramienta de enorme utilidad para la toma de decisiones, en las políticas a seguir para tener una visión de conjunto, es decir, dá lugar a una buena dirección.

5.- CONTROL.

La acción controladora del presupuesto se establece al hacer la comparación entre ésta y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones ocurridas; si bien, la simple determinación de las variaciones es una solución, será necesario analizarlas con el objeto de tomar medidas convenientes para corregir las deficiencias existentes.

Podemos decir entonces que mediante el presupuesto la administración general puede obtener básicamente los siguientes objetivos:

- a).- Ayuda enorme en la política a seguir, para la toma de decisiones y a tener una visión conjunta.
- b).- Lograr una adecuada, precisa y funcional organización de la entidad.
- c).- Una compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones, obligando a que se desarrollen las actividades íntegramente, es decir, sobre el mismo objetivo.
- d).- Auxiliar correcto y con buenas bases, para conducir o guiar a los subordinados.
- e).- Base para la comparación entre lo estimado y los resultados obtenidos, lo cual dará lugar a variaciones, las que son verdaderas llamadas de atención que lógicamente habrán de analizar y estudiarse.

Teórica y potencialmente los presupuestos tienen aplicación en todas las áreas de operación de la entidad y en cualquier tipo de empresa, excepto en aquellas que predomina la intervención de factores diferentes a la voluntad humana; partiendo de esta premisa, no son válidas las argumentaciones que en la práctica suelen indicar algunos administradores o contadores en el sentido de que el giro, la naturaleza y demás factores relativos a las actividades de un negocio son tan especiales que es imposible tratar de proyectar, pronosticar o establecer un control sobre las transacciones a desarrollar en el futuro; probablemente, todo sea forma o modo de ver las cosas y la utilización del método adecuado.

c).- SU IMPORTANCIA EN LA EMPRESA.

Todo hombre de negocios no importa el tamaño de la empresa, debe tener una amplia visión del futuro. Muchas de sus decisiones por supuesto, las influenciará la manera en que reúna y analice información respecto al futuro. En el caso de esta tesis, considero la necesidad e importancia de tener esta amplia visión del futuro, por ser los presupuestos una proyección, y por lo tanto parte esencial en cualquier institución.

Existen tantos presupuestos como actividades tenga una empresa ya que todo plan financiero debe adaptarse a las necesidades del negocio, no puede ser que el plan financiero se adapte a los presupuestos.

Un programa de presupuestos considerado y administrado apropiadamente no impide ni restringe la administración, antes bien, proporciona metas definidas y concretas alrededor de las cuales se basan las decisiones día a día. Es pues una herramienta eficaz.

Tomando como base que los presupuestos han nacido como la respuesta a la necesidad de controlar las actividades en una entidad, como proceso lógico del desarrollo económico general. Los presupuestos han sufrido una evolución que ha sido acorde con el desarrollo de las empresas. Por otro lado, aunque la importancia del presupuesto depende de muchos factores como: la magnitud de la entidad, la etapa de evolución en que se encuentre y los recursos disponibles, su importancia se podría englobar en cinco puntos:

- 1.- Los presupuestos intervienen en todas las operaciones de la entidad desde su planeación hasta la consumación de las mismas, sirviendo como un instrumento de medida y el ideal de la meta a lograr.

- 2.- Permiten definir las políticas a seguir.

- 3.- Facilitan la toma de desiciones, además de que las mismas estarían basadas en estudios previos y en conclusiones definitivas y razonadas.

- 4.- Coadyuvan a la solución de problemas en forma anticipada y a evitar riesgos y contingencias que puedan originar pérdidas o gastos innecesarios.

5.- Facilitan una vigencia de la vigilancia efectiva sobre cada una de las funciones y actividades de la entidad y su personal.

De todo esto deducimos que con el establecimiento de los presupuestos se logra definir el perfeccionamiento de los sistemas y procedimientos de la entidad y administrar en forma técnica la planificación del principio económico de obtener el máximo rendimiento y eficiencia con el mínimo costo y esfuerzo, además de que se logra guiar a la empresa a las metas fijadas de antemano.

Ahora, es cuando la gerencia lo considera como un instrumento que utiliza en la realización de su trabajo. Es responsabilidad de la gerencia la determinación de políticas futuras. El presupuesto cristaliza esas políticas en un plan.

Es deber de la gerencia decir acerca del carácter y volúmen de operaciones que deberán ser realizadas durante los meses del siguiente año.

El presupuesto organizado suministra los instrumentos para este propósito. La gerencia deberá estimar la cantidad de fondos necesarios para la realización de este trabajo, y asegurar que estos fondos sean suministrados cuando necesiten ser repartidos a las divisiones de la empresa, así como las cantidades que deberán ser gastadas en cada una de ellas.

d).- VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PRESUPUESTO.**VENTAJAS**

- 1.- Estimula a pensar en hechos futuros, hacer planes.
- 2.- Especificación de los planes concretos.
- 3.- Ayuda a mejorar la coordinación.
- 4.- Formula la conciencia de costos.
- 5.- Proporciona estándares contra los cuales poder establecer comparaciones.
- 6.- Aprecia el desequilibrio de la ejecución.
- 7.- Facilidad en el control.

DESVENTAJAS.

- 1.- Alto costo.
- 2.- Tendencia a la inflexibilidad.
- 3.- Absorbente actividad.

Debido a estos aspectos se aconseja elaborar dos tipos de presupuestos: uno para directivos, en el cual se presenten las cantidades globales por actividades al costo estimado. Otro para los directores de departamentos, en el cual estarán especificadas las cantidades estimadas por concepto de su operación a realizar. Así, cada director de departamento podrá ir analizando las diferencias que se vayan detectando en el transcurso de su actividad. El presupuesto es

indispensable para el buen funcionamiento de la empresa o institución ya que forma parte de todas las etapas administrativas (véase el punto B "Objetivos administrativos del presupuesto"), debemos considerar también las limitaciones que se tienen.

El presupuesto es un instrumento de la administración de la empresa y como tal está sujeta a ciertas limitaciones, algunas de ellas con las que comunmente se encuentra la persona que llega a ser la encargada de realizar el presupuesto son las siguientes: que el presupuesto no se realiza automáticamente es por esto que se considera una actividad absorbente, y por su inflexibilidad consideramos que no es perfecto, tomando en cuenta que está basado en estimaciones.

Considerando estas limitaciones entendemos que predecir o estimar no es una actividad exacta, el juicio es necesario y debe ser usado al seguir un plan basado en estimaciones según se observe. El presupuesto es un plan, y ningún plan o instrumento administrativo trabaja automáticamente. Después de las estimaciones propuestas, que han sido preparadas y aprobadas, la iniciativa y el esfuerzo de los ejecutivos deben ser aplicados para llegar a mejorar los presupuestos que han sido aprobados. Ni el plan de presupuestos o control presupuestal, ni ningún otro instrumento administrativo puede tomar el lugar de una buena administración.

El presupuesto no recubre ni reduce la libertad de acción de los ejecutivos, por el contrario, pone en sus manos un arma para poder hacer su propio trabajo efectivo. Además suministra información sobre la cual pueden ser hechas decisiones administrativas con prontitud y certeza. Finalmente, ningún plan del presupuesto puede ser perfecto de inmediato.

El elemento tiempo deberá ser tomado siempre en consideración. Semanas, meses o quizá un largo período de enseñanza y entrenamiento son necesarios antes de que una organización de importancia, pueda funcionar completamente sobre bases presupuestales.

Cabe mencionar además que no debe esperarse demasiado de un sistema de presupuestos al principio, pero las posibilidades y ventajas son tan grandes que en un período corto y con un gasto razonable son justificados al establecer en una empresa el presupuesto o control presupuestario.

Para que un presupuesto tenga éxito y cumpla atinadamente con lo que de él se espera, es necesario basarlo en ciertas condiciones que deben incurrirse en grado máximo.

Las condiciones que deben ocurrir para obtener ese éxito son muchas, entre las que se destacan las siguientes:

- 1.- En primer lugar, los directores y ejecutivos de la compañía deben estar plenamente convencidos de las ventajas que reporta el sistema, y estar dispuestos a darle todo su apoyo.

2.- La organización interna debe ser tal, que fije de manera clara y precisa las líneas de autoridad y de responsabilidad de todo el personal.

3.- Colaboración estrecha de todos los departamentos.

4.- Debe existir un sistema de contabilidad utilizado e inteligentemente planeado.

5.- Debe contar con un director del presupuesto que realmente conozca la compañía y la posición de ésta dentro de la economía nacional.

La adopción de un sistema presupuestal proporciona numerosas ventajas a la empresa, (ya se mencionaron algunas de éstas), pero serán logradas de acuerdo a la proporción con que cubran los puntos mencionados anteriormente que deben de ser al máximo, y poder así obtener las siguientes ventajas.

a).- La prevención del desperdicio ya que regula los gastos, para fines específicos y en cantidades predeterminadas.

b).- La promoción de la coordinación de las operaciones, porque lleva a todos los departamentos a cooperar hacia el logro de los resultados fijados por el presupuesto.

c).- La presentación de números concretos del criterio de los ejecutivos a cargo de las diversas funciones, impidiendo así que el optimismo pueda conducir a una excesiva expansión sin existir una base para la misma.

d).- El presupuesto actúa como una señal preventiva para los ejecutivos, al indicar las variaciones entre los

factor importante de planeación por tener más elementos a su favor que en contra.

Algunas consideraciones básicas que se deben evitar cuando se implante un sistema presupuestal en la empresa son:

a).- Un sistema presupuestal puede ir al fracaso porque en su preparación y manejo se haya cometido uno o varios errores al principio, tales como el haber procedido precipitadamente a su instalación, sin haber madurado el criterio en sus bases.

b).-También puede haber errores o deficiencias de forma, como por ejemplo la falta de una buena contabilidad de costos; el exceso de trabajo de detalle en la rutina general prescrita; el uso de estadísticas mal planeadas y sin estar proyectadas; la falta de un instrumento visible y claro, son los ejemplos más comunes.

C A P I T U L O

III

CAPITULO I I I**EL PRESUPUESTO COMO MEDIO EFICAZ DE CONTROL EN LA ADMINISTRACION.****a).- DIFERENTES CONCEPTOS DE ADMINISTRACION.**

La tarea de organizar y administrar encuentra ya sus primeras manifestaciones en las inscripciones egipcias y hasta en la Biblia en donde ya se habla de una organización de los pueblos antiguos.

Tanto en la Iglesia como en el gobierno, el ejército o en los negocios, que aunque difieren en cuanto a sus actividades, en todos ellos se encuentran problemas de tipo administrativo, como podrían ser: de organización, de selección, establecimiento de planes, coordinación, control etc., por lo cual la administración juega un papel muy importante en la solución de los mismos.(12)

(12) Laris Casillas Fco. Javier
" Administración Integral ".

Pero sin embargo, hasta hace poco existía una divergencia sobre lo que es la Administración, que aunque tenían el mismo objetivo que es la obtención de utilidades, ya sean sociales o económicas, no coincidían en su contenido ni en la forma de lograr esos objetivos.

Esta es la llamada administración empírica que difiere de la administración científica. La administración empírica consiste en imponer la voluntad de un solo hombre atendido a sus propias fuerzas, con sus propias normas de actuación, influido por sus prejuicios y peculiaridades, un hombre que solo aprovecha la experiencia y participación de los demás en la medida que satisfaga sus propios deseos o hasta donde coincida con su manera de pensar.

La administración científica consiste en aprovechar, en forma racional, la experiencia y observaciones de quienes han legado el fruto de sus conocimientos y observaciones en libros, estudios, investigaciones, etc. toda esta experiencia se agrupa para formar una norma en que basar el criterio administrativo, es decir, parte de una serie de hechos de igual naturaleza, para obtener una ley o conclusión.

La empresa como organismo o bien sus administradores, deben señalar rubros y direcciones, tomar decisiones, establecer políticas, en fin, organizar y accionar los elementos de que dispone para cumplir con sus objetivos, pero debe hacerlo en una forma metódica, ordenada, de la mejor forma posible, y esto se logra solamente mediante la

administración científica. Que se define como: hacer algo a través de otros.

Al contrario de la empírica; en que existe la opinión de uno solo y la decisión final es exclusivamente de un individuo.

A continuación se dan algunas definiciones de administración por estudiosos de la materia.

Según George R. Terry: "Es la guía, encausamiento y control de los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo común".

Para el maestro Agustín Reyes Ponce es: "El conjunto sistemático de reglas, para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y de operar un organismo social". En mi opinión establecería a la administración como un proceso sistemático de reglas a seguir para el mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa, para lograr la máxima eficiencia y rendimiento de ésta, siendo la forma de encauzar a la entidad hacia el objetivo final, que puede ser económico o social, pudiendo ser al mismo tiempo una combinación de ambos.

A la administración se le considera como un proceso, de ahí que siempre se hable de un proceso administrativo, puesto que se lleva a cabo mediante varias fases; que generalmente son definidas como sigue:

- 1.- Planeación
- 2.- Organización
- 3.- Dirección.
- 4.- Control.

b).- CONCEPTO DE CONTROL EN EL PRESUPUESTO.

Como se especificó en el punto anterior el proceso administrativo tiene varias funciones básicas: planeación, organización, dirección y control.

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

El control debe de estar ligado con la planeación, ya que juntos nos proporcionan una estructura en base a la cual el control evaluará el trabajo.

El control puede ser muy general y puede ser usado como punto clave para el sistema administrativo.

Los objetivos de la teoría del control es hacer que todo el sistema opere de acuerdo a lo presupuestado. La palabra control tiene varios significados de los cuales se citan algunos a continuación:

- 1.- Checar o verificar.
- 2.- Regular.
- 3.- Comparar contra un estándar.
- 4.- Ejercer autoridad (dirigir o mandar).
- 5.- Moderar o restringir.

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

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

El concepto de control puede ser aplicado como sigue:

- 1.- Normas que representan una actuación deseada. Estas normas pueden ser tangibles o intangibles, vagas o específicas, pero el control creará confusión a no ser que

cada una de las personas interesadas entienda y analice los resultados que desean.

2.- Una comparación de los resultados reales contra las normas. Esta evaluación debe ser reportada a las personas con autoridad, para proceder en la forma más pertinente.

3.- Acción correctiva. Las medidas del control y los reportes no tienen mucho sentido, a menos que se tome una acción correctiva cuando se descubra que las actividades presentes no están conduciendo a los resultados deseados.

Por lo tanto, el control como función del proceso administrativo se le considera como la verificación de las operaciones que se realicen, a fin de que cumplan con los planes y objetivos que fueron previamente determinados.

c).- ELEMENTOS Y OBJETIVOS DEL CONTROL.

ELEMENTOS DEL CONTROL.

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

- 1.- Una característica o condición controlada.
- 2.- Un método sensor para medir las características o condición.

- 3.- Un grupo, unidad o equipo de control que compara los datos medidos con el rendimiento planeado, y dirige un mecanismo correctivo en respuesta a la necesidad.
- 4.- Un grupo o mecanismo activador que es capaz de producir un cambio en el sistema operante.

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

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

La cantidad o la calidad de los resultados dependerán de la eficiencia en la utilización de la información, o el esfuerzo empleado para el logro de la meta. El analista es el que involucra la medición de las características que son representativas de las normas deseadas.

Aquí es importante señalar que la información al ser comparada con la norma debe estar expresada en los mismos términos que dicha norma, con el objeto de facilitar la toma de decisiones en la administración que se va a proponer o implantar.

El grupo de control se constituye en base a la información, el cual proporciona el elemento analista, o en su caso, será comparada con la información de salida con la variable controlada, y reproduciendo la información correctiva necesaria sobre las desviaciones importantes.

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

OBJETIVOS DEL CONTROL.

Los objetivos principales del control son los siguientes:

- a).- La obtención de información correcta, veraz y oportuna.
- b).- El de establecer los detectores que prevengan las desviaciones a los planes antes de que éstas ocurran.
- c).- Una vez que se ha planeado debidamente, observar después de un lapso los hechos, medirlos y compararlos con los que se habían planeado, y si es necesario, modificar la actitud futura para corregir las desviaciones de la realidad con relación a la planeación, para facilitar los medios que permitan que los esfuerzos realizados sean positivos.

d).- Nos señala en su caso, los errores y debilidades en la administración, para poder corregir y encausar bien las actividades. (13)

Los objetivos generales de una empresa se asignan particularmente a las divisiones, a los departamentos y a las secciones.

Así, se establecen metas para controles de ventas, de calidad, de producción, etc.

Para alcanzar dichas metas, se fijarán cuotas de ventas, estándares de producción, de presupuestos, etc.

(13) Apuntes del Seminario de Investigación Administrativa.
"El presupuesto como medio de control".

d).- EL RESPONSABLE EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO.

Es natural que la supervisión de los presupuestos departamentales, requiera suficiente familiaridad con los principios y prácticas de contabilidad general y de costos, así como del conocimiento de los aspectos técnicos de venta, producción, compras y operaciones financieras. Son los jefes de los distintos departamentos (en donde es necesario utilizar el presupuesto) los responsables tanto de las operaciones a su cargo como de la elaboración de estimaciones que permitan una pauta a seguir en la preparación del presupuesto general de la empresa.

Sin embargo, dependiendo de factores tales como la magnitud de la entidad, la exactitud que se pretenda, lo complejo de la operación y otras situaciones análogas, se hará necesaria la intervención de especialistas ya sea en su calidad de ejecutivos de la entidad o como profesionales independientes y dentro de estas modalidades estando a cargo de la planeación y establecimiento de un sistema de control presupuestal y como asesores de los responsables del mismo.

En los negocios pequeños, las estimaciones proporcionadas por los jefes de departamento se recopilan, afinan y coordinan por el contador, quien trabaja en estrecha relación y cooperación con la gerencia y los jefes de

departamento. Es también el contador quien reportará, las variaciones incurridas.

En los negocios de mayor importancia, es el contralor el que se encarga de la recopilación, afinación, coordinación y administración del presupuesto, bien sea por si mismo o por delegación de esta función a una persona que la ejercite con responsabilidad.

Desde el punto de vista profesional ideal, podría decirse que el mejor habilitado para desarrollar la función de director, coordinador o bien presidente del comité del control presupuestal es el contador público, por sus conocimientos enfocados en su mayoría a las finanzas y en relación a las posiciones dentro de la entidad, uno de los funcionarios mejor capacitados para ocupar ese puesto, es el contralor por ser el ejecutivo financiero por excelencia y por tener bajo su responsabilidad el aspecto del control financiero contable. La responsabilidad de la preparación del presupuesto se delega a una persona que habrá de fungir como director del mismo.

El director del presupuesto, deberá ser quien que posea amplios conocimientos y experiencia de la empresa y en este tipo de trabajos necesita estar compenetrado al sistema contable de la entidad, su organización, operaciones que practica, problemas de la administración, etc. por lo que normalmente se designa para este puesto a un contador público o a un Lic. en Administración de empresas, que pueden ocupar el puesto de contralor o director de finanzas.

El director del presupuesto, que es sobre quien recae la responsabilidad de la elaboración del mismo, para cumplir su cometido necesita de la colaboración de todo el personal de la empresa razón por la cual se crea el llamado comité del presupuesto, que puede estar formado por los siguientes ejecutivos: director, o gerente general, director de finanzas o contralor, gerente de ventas y mercadotecnia, gerente de producción o superintendente, además el comité puede incluir a jefes de importancia, como el de personal o el de compras.

Una vez que se ha hecho notar a los funcionarios la importancia y ventajas que se pueden obtener con la adopción del presupuesto, se podrá delegar la responsabilidad de la elaboración del presupuesto parcial o departamental en los diferentes jefes de departamento. A estos últimos se les exigirá la obtención de cálculos periódicos en forma de cédulas de las operaciones y la responsabilidad necesaria, derivada de los planes previamente aceptados. Por lo tanto diremos finalmente que la empresa, determinará sobre quien recaerá la responsabilidad de las funciones presupuestales, el cual a su vez tendrá una responsabilidad directa hacia la gerencia o hacia el comité del presupuesto.

e).- CONTROL ADMINISTRATIVO Y EL PRESUPUESTO.

Los elementos fundamentales de cualquier sistema, se vuelven un proceso de control cuando se unen secuencialmente en un ciclo. "Marvin E. Mundel, en su libro A Conceptual Framework for the Management Sciences, nos da a conocer un modelo general de ciclo de control. (ver anexo no. 2)

En dicha figura los objetivos están establecidos, los programas planeados, los recursos localizados y el trabajo ejecutado. Como la ejecución actual es comparada con el plan, la retroalimentación es generada para ajustar las cargas de trabajo y la colocación de los recursos.(14)

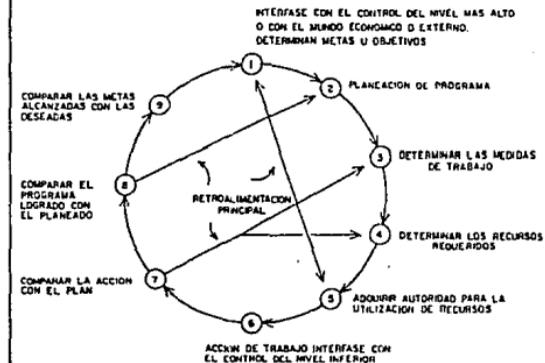
Este tipo de comparación relaciona primeramente a los medios usados para cumplir con los objetivos. Otra comparación es hecha entre los logros actuales y el programa originalmente planeado.

Esta etapa de información es retroalimentada tanto para la fase del programa de planeación, como para adelantarse a una comparación con lo planeado. Finalmente, nos lleva a una relación con los objetivos existentes y a su vez ajustarlos para el futuro.

(14) Marvin E. Mundel
New York

(ANEXO no. 2)

MODELO GENERAL DEL CICLO DE CONTROL



Este ciclo puede llevarse a cabo en cualquier nivel.

El avance hacia la "Participación total", parece ser algo más que una simple etapa de la administración participativa.

Es claro que la reunión de administradores y supervisores en el proceso del presupuesto tiene efectos motivadores, pero lo que es tal vez más importante es que la participación tiende a un mejor control.

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

C A P I T U L O

IV

CAPITULO I V**DETERMINACION DEL TIPO DE PRESUPUESTO.****a).- TIPOS DE PRESUPUESTOS.****a.1).- EL PRESUPUESTO GENERAL O DE OPERACION.**

Este presupuesto es el más utilizado en las empresas y debe ser preparado tomando en cuenta la base de la estructura de la organización, asignando a los gerentes o directores la responsabilidad de lograr los objetivos determinados.

DIFERENCIAS ENTRE PLANEACION Y PRESUPUESTO.

La planeación se basa en el siguiente principio:

"Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree, sean necesarias para alcanzar los resultados deseados".(15)

(15) Terry George R.
"Principios de Administración"

Una planeación efectiva se basa sobre hechos existentes y la planeación por ser un trabajo mental, es una actividad intelectual. Los hechos se relacionan con la experiencia y el conocimiento de la cabeza de la empresa de que se trata. La planeación también implica actividades futuras y concierne a las acciones que se proponen.

Es decir, que se trata con el futuro resultado de las decisiones del presente.

La planeación se refiere a las acciones propuestas mediante la cual, los miembros de la administración tratan de ver adelante de anticipar eventualidades y proporcionar un orden adecuado para lograr el objetivo, de esta manera averiguar los hechos, determinar el curso de acción y la estimación del tiempo, energía y materiales necesarios, son las fuerzas que nos llevan hacia una buena administración.

Es por esto que por su propia naturaleza, la planeación ayuda a lograr los resultados deseados.

Por otro lado, el presupuesto es una categoría administrativa de la planeación. Es la idea que se ha manejado durante este análisis, que los presupuestos son definitivamente planes.

El enfoque que se ha dado de los planes es el siguiente: un proyecto para un curso de acción particular que se cree necesario para alcanzar los resultados específicos.

Un presupuesto es un plan de entradas y salidas expresado en términos numéricos, acerca del cual se requiere determinar el curso de acción a seguir, y que ayudará en los esfuerzos administrativos. Un presupuesto es un plan de una importancia categórica. En algunos casos, el presupuesto se compone de datos arreglados lógicamente presentados que nos establecen las expectativas razonables para un período dado.

Para cada segmento de la empresa se forma el objetivo de lo que se va alcanzar y además, todos esos objetivos se coordinan en un plan.

a.2).- EL PRESUPUESTO BASE CERO.

En la búsqueda constante de nuevas técnicas que ayuden a resolver la problemática económico-financiero, que hoy en día se presentan en las empresas como consecuencia no sólo de la elevación desmedida de sus costos de operación, sino también de las exigencias del cambio propias de su natural desarrollo; ha aparecido este método presupuestal llamado presupuesto base cero que indudablemente aporta nuevos aspectos en este campo y que además es aconsejable en algunas entidades.

DEFINICION. El presupuesto base cero, es una metodología de la planeación y el presupuesto trata de reevaluar cada año los programas y gastos de una entidad organizacional, de ahí su denominación.

Se emplea el término planeación porque en su elaboración se establecen programas, se fijan metas y objetivos, se toman decisiones relativas a la política de la organización, se analizan a detalle las distintas actividades que se deben de llevar a cabo para implantar un programa, se seleccionan las alternativas que permiten obtener los resultados deseados, y se hace un estudio comparativo de sus beneficios y costos correspondientes. (16)

La secuela lógica para una presupuestación con base cero es:

1.- Identificar y analizar cada una de las diferentes actividades existentes y nuevas de la empresa en "Paquetes de decisión".

2.- Evaluar y categorizar todos los paquetes de decisión por medio de un estudio de costos beneficio en forma subjetiva.

3.- Asignar los recursos conforme a los dos puntos anteriores. (17)

Dada la característica que en el presupuesto base cero es indispensable la utilización de paquetes de decisión, esta es manejada en forma jerárquica.

El sistema de presupuestos base cero consiste en identificar actividades y en clasificarlas mediante el análisis y evaluación del costo- beneficio.

(16) Del Río González Cristóbal.
Técnica Presupuestal

(17) Ibidem.

En consecuencia este proceso de elaboración de presupuestos puede aplicarse a toda actividad, función u operación donde sea posible determinar esa relación vital de costo-beneficio. Este tipo de presupuesto es aplicable a las empresas de Gobierno, comerciales, y de cualquier índole.

VENTAJAS DEL PRESUPUESTO BASE CERO.

a).- Perfeccionamiento de planes y objetivos.

Puesto que las actividades propuestas están justificadas considerando los diferentes niveles de esfuerzo y al mismo tiempo por su jerarquización se obtiene una aplicación más justa de los recursos y se evita la duplicidad de esfuerzos.

b).- Optimización de beneficios.

Fácilmente se identifican las actividades productivas de las que no son y se valora el trabajo por las metas que se establecen en los paquetes.

c).- Desarrollo de comités gerenciales.

Por los que se acrecenta un ambiente de unidad y coordinación.

DESVENTAJAS DEL PRESUPUESTO BASE CERO.

a).- Problemas y recelos administrativos.

Requiere de una revisión detallada de las funciones y obliga esto a la participación de un número mayor de

gerentes, que pueden causar problemas en la coordinación de actividades.

b).- Problemas en la formulación de paquetes de decisión.

Se agudizan cuando no se puede identificar claramente los medios de trabajo en las actividades para su evaluación.

c).- Problemas de jerarquización.

Repercuten cuando se manejan grandes volúmenes de paquetes de decisión y se maneja un criterio subjetivo.

Para un buen funcionamiento se requiere del apoyo de la Gerencia y que tenga una supervisión adecuada. Como todo tipo de presupuesto, particularmente éste en gran escala va perdiendo la esencia del presupuesto.

a.3).- PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.

Dentro de la moderna técnica presupuestaria, el presupuesto por programas y actividades presenta una orientación clara y objetiva de la política económica y fiscal de una entidad, mediante el establecimiento de programas y la clasificación de los gastos (ya sean gastos de funcionamiento o gastos de inversión).

Este presupuesto contiene una distribución por sectores o funciones con el señalamiento de los programas a realizar, tomando como base las metas a alcanzar. Para el cumplimiento de los programas, el logro de los objetivos en ellos señalados y las labores a realizar, se distribuyen los montos

entre las distintas secciones formándose así diversas categorías dentro de los mismos programas, como son los sub-programas y actividades. Las actividades a efectuarse en un organismo, deberán estar enfocadas a lograr su ejecución en plazos no mayores a dos años, para lo cual se fijan los programas específicos de acción inmediata, que es una de las principales finalidades del presupuesto por programas.

El presupuesto por programas es un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente ordenados en forma de programas y proyectos muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecución. En la programación presupuestaria, el presupuesto por programas es el instrumento que cumple formalmente con el propósito de combinar los recursos disponibles en el futuro inmediato, con las metas a corto plazo, creadas para la ejecución de los objetivos de largo y mediano plazo.

El presupuesto por programas y actividades persigue objetivos propios, como es el tener en los campos del proceso administrativo todo estructurado jerárquicamente por funciones, programas de operación y programas de inversión.

Con este tipo de presupuestos se tiene un mayor detalle para el estudio y realización de todas las actividades, por lo que se permite un mayor control interno, se evalúa y se conoce la eficiencia en cada una de las partes por los que sus objetivos son específicos, de gran profundidad y análisis, para lo cual se racionaliza el gasto de acuerdo con la eficiencia.

importancia.

El sistema por programas y actividades, está formado por un conjunto de categorías en virtud de las cuales, se distribuyen o se clasifican los fondos para lograr lo programado, esto debe precisarse en una nomenclatura uniforme en la que se apoye técnicamente la programación del presupuesto.

Dentro del presupuesto por programas existen las siguientes categorías: función, sub-función, programa, sub-programa, actividad (proyecto o tarea), obra y trabajo. Los cuales a su vez son la base de la presupuestación por programas, y cada uno de los cuales tiene objetivos y metas especificadas.

b).- PASOS PARA LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO.

La creación inicial de un presupuesto presenta normalmente serias dificultades. Sin embargo la continuación de un presupuesto es relativamente sencilla, porque los presupuestos pasados sirven de excelentes guías. Los especialistas en la formulación de los presupuestos se aprovechan de esta experiencia.

De hecho los primeros presupuestos que se formulan tienen debilidades que revelan los eventos subsecuentes. Los presupuestadores tienden a restringir las partidas cada vez

De hecho los primeros presupuestos que se formulan tienen debilidades que revelan los eventos subsecuentes. Los presupuestadores tienden a restringir las partidas cada vez que se formula uno nuevo.

Esto puede ser favorable porque enfatiza las mejoras, pero si se lleva al extremo desalienta los esfuerzos porque el empleado puede creer que no es posible lograr los objetivos fijados anteriormente en el presupuesto. (18)

También tiene que tomarse en cuenta que se requiere de tiempo para alcanzar un nivel de control efectivo del presupuesto. Se requiere experiencia, criterio y el deseo de hacer efectivo el presupuesto conjugando todas las características y requisitos necesarios para su elaboración.

I.- INTEGRACION DE UN COMITE.

El presupuesto como toda actividad en la empresa, debe estar dirigido por una persona. Es por ello y por la importancia como herramienta, que se debe formar un grupo encargado de realizar y dirigir que se cumpla dicho presupuesto.

(18) Terry George R.
"Principios de Administración".

Muchos autores consideran que se debe formar un comité que cumpla con el anterior cometido, pero dicho comité sólo funcionará en la medida que este formado por personas que están dentro de los distintos departamentos. No debe existir un comité formado sólo por personas ajenas a cada uno de los departamentos, porque entonces el presupuesto se vuelve teórico.

El comité debe formarse por personas de cada departamento, siendo una buena idea que sean los gerentes quienes representen a su área dirigidos por una persona del departamento de finanzas. Sus funciones básicas están detalladas en la descripción del responsable de la elaboración del presupuesto desarrollado en el capítulo III-D.

De esta manera las principales funciones del comité serán:

1.- Examinar, aprobar y ajustar las estimaciones de gastos departamentales.

2.- Aprobar o ajustar los presupuestos formales o generales y los parciales.

3.- Presentar los presupuestos para su autorización al Consejo de Administración.

II.- REVISION Y ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL.

En reunión semi-formal y una vez formado el comité, éste hará la selección del personal que trabajará en la

elaboración del presupuesto (generalmente son los jefes de departamento), sin perder de vista que estas personas deben involucrar a todo su personal en la formulación del mismo. Así, el comité y los jefes de departamento se reunirán para precisar las bases sobre las que trabajará para realizar el presupuesto.

En primer lugar se establecerá el período de duración del presupuesto. Normalmente se prepara para un ejercicio fiscal (un año), pero también puede prepararse para 3 ó 4 meses dependiendo de las conveniencias de la empresa.

Con esto, el comité deberá establecer los formatos para la obtención de los presupuestos de cada departamento. Esto es importante porque es la manera en que se utilizará un lenguaje que todos entiendan, lo que realmente evitará pérdidas de tiempo e información no precisa. Debido a la importancia del presupuesto, es conveniente hacer una preplaneación a la preparación del mismo. Dicha planeación anticipada parte de dos fuentes básicas de datos: objetivos de la compañía y los factores ambientales.

El punto de partida es que los objetivos de la entidad esten clara y perfectamente definidos, que no exista duda hacia donde enfocar los esfuerzos y a que metas se deberán llegar. De igual manera, la organización y las políticas de la empresa deben estar definidas y coordinadas por un sistema contable adaptado al presupuesto.

Esto es de máxima importancia pues si el sistema presupuestal cuenta con los mismos renglones que el contable,

se facilita la recopilación de información y se evitan los malos entendidos y pérdida de tiempo. En los factores ambientales se incluyen los tanto los externos como los internos.

EXTERNOS. Posición competitiva, estabilidad económica y monetaria, la inflación, el prestigio de la empresa, etc.

INTERNOS. Condiciones económicas y financieras de la empresa, el rendimiento de la inversión, el personal y la supervisión entre los factores más importantes.

La línea de la existencia de este plan proporciona guías útiles y restricciones para la formulación del presupuesto. Se debe agregar también la información sobre la actuación pasada y sus resultados, pues ésto dá una idea de la línea a seguir.

Obteniendo ya la información clara, cada departamento prepara un presupuesto tentativo atendiendo a los supuestos establecidos. Después se completan los presupuestos de cada departamento, siguiendo a esto una serie de reuniones entre todas las personas que elaboran los diferentes presupuestos y el comité, para discutir sus modificaciones.

III.- PROPUESTA A LA DIRECCION.

Finalmente una vez que los presupuestos de todos los departamentos se elaboran de una forma acertada, el Director del presupuesto reúne en uno sólo todos y los presenta a la Dirección General de la empresa. En esta presentación participa por lo general el Director del presupuesto. Aquí

todavía el Director del presupuesto pudiera hacer algunas modificaciones si existiesen.

Es importante que el presupuesto general sea examinado en forma global por personas que no han intervenido en su elaboración, ya que ésto puede aclarar puntos que no estuvieran suficientemente explicados.

IV.- EL LIBRO YA TERMINADO.

Una vez realizadas las modificaciones correspondientes, se elabora el presupuesto final. Este presupuesto consta de un resúmen de todos los presupuestos departamentales, que es el presupuesto propiamente dicho; y de todos los anexos en donde se especifica como se llegó a cada una de las cifras que aparecen en él.

A este conjunto se le llama libro, ya que es el elemento que nos guiará durante todo el año. Un factor importante a considerar es el hecho de tener en las manos el presupuesto general de la empresa con todas las modificaciones y aprobaciones necesarias, no quiere decir que haya terminado la labor de las personas que intervienen en la elaboración, se puede decir que es aquí donde empieza la segunda etapa de elaboración de los presupuestos que consiste en vigilar que se cumpla lo que se planeó.

Esta es la etapa del control presupuestal.

Salta a la vista la importancia del control si consideramos que de nada hubiera servido formularlo, si no

vigilamos que se cumpla cabalmente. Este control como ya se mencionó consiste en comparar, los resultados reales con los presupuestados. De esta manera se obtienen finalmente las diferencias que se deben analizar para conocer su causa y estudiar su tendencia, prestando más atención a las cifras significativas que sirvan de base para tomar decisiones tan importantes y así lograr los objetivos que se establecieron. (19)

Es necesario que se preste atención relativa a pocas partidas pero cuyo resultado sea significativamente distinto al presupuesto y no se le preste atención a un gran número de casos en donde la actuación ha sido satisfactoria.

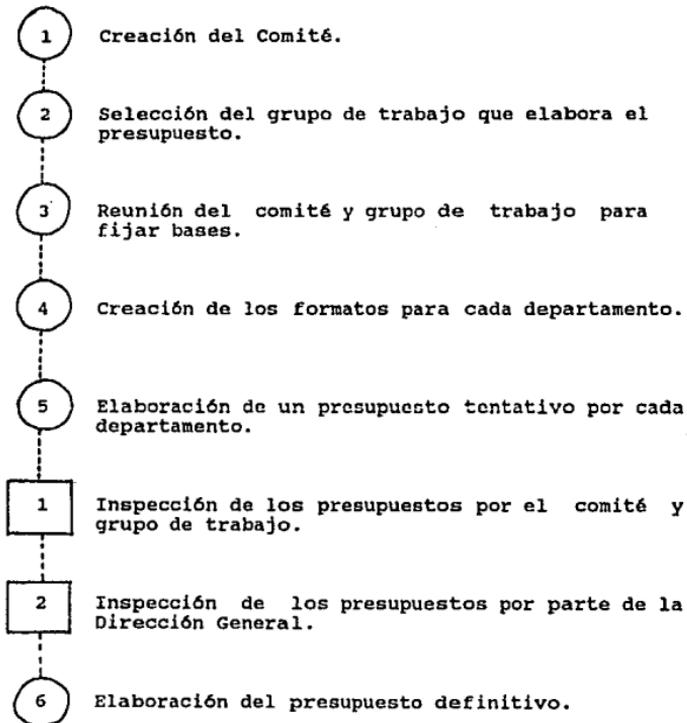
Un método sencillo para obtener las variaciones que hay en relación al presupuesto, son las diferencias acumuladas. Dichas diferencias se obtienen restando a las cifras reales a las presupuestadas.

De esta manera obtienen diferencias positivas y negativas, lo que nos ayudará a medir nuestra actuación en relación a dicho presupuesto. Es obligación del director del presupuesto coordinar el control presupuestal, revisando los resultados con los Gerente o jefes de departamento de acuerdo a las actividades que les corresponden. Es aconsejable sugerir lo que deba hacerse para remediar las deficiencias. De esta manera se puede decir que el control presupuestal es

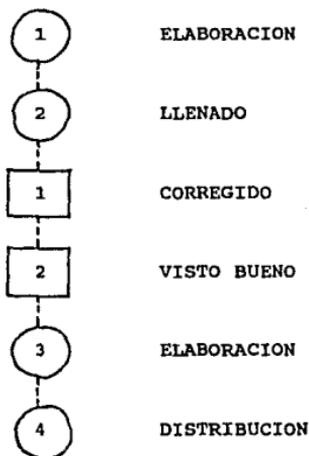
(19) Del Río González Cristóbal
"Técnica Presupuestal".

un proceso para descubrir lo que se hizo y de comparar estos resultados con los datos correspondientes del presupuesto, para aprobar lo logrado o remediar las diferencias. En los anexos posteriores (3 y 4) se explica en forma gráfica la elaboración del presupuesto y las actividades a realizarse.

ESQUEMA DE ACTIVIDADES A REALIZARSE PARA LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO DE OPERACION.



**RECORRIDO DE FORMAS PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE
OPERACION EN EMPRESAS**



Elaboración de formatos para el comité - . - Pasan a cada departamento para que los llenen - . - Revisa y corrige el Director del departamento - . - Revisa dá el visto bueno la Dirección General - . - Elaboración del presupuesto definitivo - . - Se distribuyen una o varias copias a cada departamento para que lo sigan durante el año.

CAPITULO

v

CAPITULO V**APLICACION DEL PRESUPUESTO****a).-ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS.****GENERALIDADES.**

Es necesario saber qué son los Estados Financieros, ya que es donde se reflejan las operaciones practicadas y registradas en la contabilidad.

"Los Estados Financieros son el resultado de conjugar los hechos registrados en la contabilidad y juicios personales. Son el producto final de la contabilidad, no son medida exacta de la situación financiera ni de la productividad de un negocio, sino que se formulan con el objeto de informar a las personas interesadas sobre la gestión de la Administración".(20)

(20) Macías Pineda Roberto
" El análisis de los Estados Financieros y las deficiencias en las empresas".

Son cuatro los Estados Financieros más comunes: Balance General - Estado de Resultados - Estado de Costo de Producción - Estado de origen y aplicación de recursos, para que éstos tengan una mayor validez deben ser analizados e interpretados.

Estudiaremos las diferentes clasificaciones de los Estados Financieros por sus causas:

E. F. PRINCIPALES: Son los que en ese momento son más importantes para nosotros.

E.F. SECUNDARIOS: Serán los que complementan a éstos en forma secundaria dan la información.

E.F. ANALITICOS: Analizan los conceptos que contienen los sumarios.

E.F. SUMARIOS: Son los que nos dan el total, el resumen de los analíticos. Por ejemplo: Balance General.

E.F. DE SITUACION O ESTATICOS: En virtud de que se refieren a un momento dado, como el Balance.

E.F. DINAMICOS O DE MOVIMIENTO: Son por un período determinado.

E:F. REALES: Son los que han sucedido.

E.F. ESTIMADOS: Son los que posiblemente vayan a suceder.

Describiendo las generalidades de los E.F. hacemos la aplicación de éstos a los presupuestos y tenemos que los Estados Financieros presupuestados son el resultado o sumariazación de todos los presupuestos, se derivan de un sistema de control presupuestal. Los Estados Financieros que

se preparan para presentar el resultado final al que llevará a la consecución del plan financiero deben ser iguales en cuanto a forma y método de preparación a los que habitualmente elabora el departamento de Contabilidad.

Los Estados Financieros presupuestados, son estados que contienen en todo o en partes uno o varios supuestos o hipótesis, con el fin de mostrar cuál sería la situación financiera de los resultados de las operaciones si éstos acontecieran, pueden dividirse en dos grupos:

I.- Estados que contienen operaciones reales y que muestran además hechos posteriores a la fecha en que están cortadas las cifras de los Estados Financieros. Podemos decir que este grupo considera operaciones consumadas, y se denominan estados pro-forma.

II.- Estados que pretenden mostrar los resultados y la situación financiera basada en proyectos o fenómenos que se supone se realizan como planes o simplemente en la proyección de las tendencias observadas, así como estados que se formulan con hipótesis sobre el pasado o el presente, con el objeto de mostrar los resultados y la situación financiera en caso de que dichas hipótesis se cumplan.

En este caso los Estados Financieros se denominarán proyecciones.

El objetivo de un Estado Financiero es proporcionar información sobre las operaciones realizadas, mostrar retroactivamente la situación financiera que se hubiese tenido al incurirse en resultados reales, hechos posteriores que se han realizado o bien cuya posibilidad de ocurrir es suficientemente cierta a la fecha de preparación de los resultados.

Es una herramienta para la toma de decisiones, y debe estar contemplada dentro de las actividades de los ejecutivos.

Los grupos de personas a quienes interesan estos Estados Financieros, son:

1.- ACCIONISTAS Y PROPIETARIOS.

Los dueños y accionistas de una empresa se encuentran interesados en conocer cuál sería la situación financiera de la entidad, por su proyección para tomar decisiones.

2.- ADMINISTRADORES.

Por tener bajo su responsabilidad los resultados de la empresa, es necesario para la planeación de las operaciones y también para la toma de decisiones futuras.

3.- ACREEDORES Y PROSPECTOS DE ACREEDORES.

A los primeros les interesa vigilar la seguridad de sus créditos para poder aceptar propuestas y a los segundos para evaluar el riesgo del crédito que se propone.

4.- PROSPECTOS DE INVERSIONISTAS.

Ver los cambios substanciales que sufrirá la entidad para evaluarlos antes de efectuar su inversión.

5.- AUTORIDADES GUBERNAMENTALES.

Principalmente le interesa a la Comisión Nacional de Valores que vigila celosamente el interés del público, como herramienta de medición y análisis para protección de las inversiones.

Concluyendo, los Estados Financieros presupuestados se utilizan para evaluar el rendimiento futuro de la empresa. Es conveniente que sean claros y que muestren las proyecciones futuras.

El Estado de Pérdidas y Ganancias, el de Costo de Producción junto con el Balance General y el Estado de origen y aplicación de recursos, forman el grupo básico de

estados financieros para juzgar la situación financiera y los resultados de operación de una empresa.

Reflejan las tendencias que son de carácter completamente económico, resultantes de un período determinado.

El C.P. Alejandro Prieto establece que el: "Estado de resultados o de Pérdidas y Ganancias es un documento que muestra los resultados obtenidos por la empresa en determinado período como consecuencia de sus operaciones". (21)

Este Estado de Pérdidas y Ganancias presupuestado está formado por el conjunto de presupuestos individuales de ventas, de producción, de compras, de mano de obra, de materia prima y gastos de producción normalmente por un año.

El Balance General expresa la situación de la empresa a una fecha determinada, tiene el propósito de mostrar la naturaleza de los recursos económicos de la empresa, así como los derechos de los acreedores y de la participación de los dueños manifestados en tres rubros principales (activo, pasivo y capital contable), en cuanto a su importancia está considerado como el Estado Financiero fundamental.

Proporciona la condición futura de la empresa y es una herramienta para el control financiero, en su preparación es necesario seguir los mismos procedimientos que utiliza el

(21) Prieto Alejandro
" Principios de Contabilidad ".

presupuesto, y de ahí construir los balances mensuales necesarios reflejando las estimaciones hechas en los presupuestos respectivos. Estas consideraciones se basan en la definición establecida por la Contabilidad General: "El Balance general es el documento que expresa la situación financiera de un negocio en un momento determinado".(22)

El estado de situación financiera refleja los cambios de la entidad ocurridos a dos fechas, informa de los cambios existentes y revela la información financiera que nos muestran el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias.

El Estado de cambios de situación financiera dá al análisis financiero una visión amplia de la aplicación de los fondos y como son financiados durante un período específico de tiempo, tiene por objeto presentar en forma lógica, las dos fuentes de recursos ajenos y propios de una empresa en un período determinado, mostrando en forma adecuada los canales a través de los cuales se obtuvieron tales recursos, así como la aplicación que se hizo de ellos (origen de recursos- aplicación de recursos).

Surge este Estado de las diferencias que arroja un Balance comparativo que representa los movimientos existentes en cada uno de los renglones el Balance.

(22) Anzures Maximino
" Contabilidad General".

Y se define de la siguiente forma: "Aquel que indica las partidas que entre dos fechas modifican la situación financiera de una empresa ordenándolas en origen y aplicación de recursos".(23)

Por último tenemos el Costo de Producción o fabricación que: "Es el documento contable en que se calcula en forma analítica o resumida, según las necesidades y con base en los saldos que arrojan nuestros registros referentes a la labor de producción; el costo de producción en un período determinado".(24)

Aunque estos Estados tienen ciertos factores de influencia son posibles de prever las posibilidades económicas para el futuro considerando ciertas medidas correctivas. Un factor que siempre perjudica la estructura de estos Estados Financieros presupuestados son los efectos de la inflación.

(23) Macías Pineda Roberto
" El análisis de los Estados Financieros y las
deficiencias en las Empresas ".

(24) Ibidem.

EFFECTOS DE LA INFLACION EN LA INFORMACION FINANCIERA.

1.- Al darse el fenómeno económico.

- a. El revalúo de los activos fijos será menor, tanto para los de procedencia nacional como para los de procedencia extranjera.
- b. La ganancia (pérdida) por tendencia de activos fijos será igual al revalúo inmediatamente después de haberse presentado dicho fenómeno.
- c. El restablecimiento de capital se cancelará, debido a que el monto del capital recuperará la porción del poder adquisitivo perdido.
- d. También se cancelará la ganancia monetaria, debido a que al revaluarse el peso la inflación se nulifica en el corto plazo.
- e. Tomando en consideración la estructura que tengan las partidas monetarias en cada una de las entidades, se calculará el efecto el cual podrá asignarse a los activos e inventarios de procedencia extranjera y el excedente de dicho efecto será una utilidad o pérdida por revaluación del peso.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

2.- DESPUES DE PRESENTARSE EL FENOMENO ECONOMICO

Se presentan estas situaciones como efectos:

- a. Las entidades que contemplan en su estructura una mayor cantidad de pasivos en moneda nacional, que activos monetarios nacionales, sufrirán pérdidas monetarias debido a que la inflación sólo estará neutralizada en el corto plazo.
- b. Las entidades que contemplen una estructura balanceada en las partidas monetarias de procedencia nacional y extranjera, no sufrirán pérdidas ni ganancias.
- c. Las entidades que estén estructuradas con una cantidad mayor de pasivos en moneda extranjera, que activos monetarios nacionales, obtendrá una ganancia monetaria.
- d. Las entidades que tengan una mayor cantidad de pasivos en moneda extranjera que activos monetarios de la misma procedencia, obtendrán una ganancia monetaria.
- e. Las entidades que tengan una mayor cantidad de pasivos en moneda nacional y extranjera que activos monetarios de la misma procedencia, obtendrán una ganancia monetaria.

f. Las entidades que tengan activos monetarios de procedencia extranjera, sin pasivos, incurrirán en una pérdida monetaria.

TECNICAS EMPLEADAS PARA SOLUCIONAR LOS PROBLEMAS QUE CAUSAN LA INFLACION Y DEVALUACION DE LAS EMPRESAS EN LA INFORMACION FINANCIERA.

1.- Reinversión de las utilidades.

Esta técnica consiste en efectuar una separación de las utilidades con objeto de reinvertirlas en la empresa y no distribuirlas, evitando así la descapitalización debida a la baja del poder adquisitivo de la moneda.

2.- Costo de reposición.

Consiste en la revaluación de bienes no circulantes, con objeto de que al ocurrir la depreciación correspondiente del total revalorizado, se obtenga un costo de producción o de servicio que se aproxime al costo real expresado en moneda vigente y al terminar la vida de los activos se hayan acumulado recursos suficientes para reponer los activos depreciados.

3.- Correcciones monetarias del costo de producción y de los valores del Balance. Persigue los siguientes objetivos:

a. Eliminar de los estados financieros las distorsiones originadas por el registro de

operaciones en unidades monetarias con diferente poder de compra.

b. Medir apropiadamente las pérdidas o utilidades originadas por la inflación.

c. Reportar separadamente los efectos de la devaluación monetaria de los efectos de la inflación.

4.- Valor actual.

Este tipo de contabilidad de valores actuales, considera la utilidad cuando se conoce. Esta utilidad contable se deberá registrar con un superávit por revaluación, esto es, por no ser una utilidad real sino un complemento monetario al capital de la empresa para reponer los bienes actuales.

b).-EL CONTROL PRESUPUESTAL.

GENERALIDADES.

La creciente complejidad de las operaciones que se desarrollan dentro de las empresas, han obligado a los dirigentes a delegar autoridad en otras personas para generar resultados por lo cual el éxito o fracaso de la organización, depende de las decisiones que tomen muchas

personas. Las ganancias de una empresa disminuyen considerablemente cuando surgen algunas dificultades administrativas, por lo cual es imperativo no sólo conocer la situación actual de la empresa, sino además preveer con la mayor exactitud posible, las situaciones futuras.

Un valioso instrumento que utilizan los ejecutivos para lograr lo anterior, es el sistema del control presupuestal, que se establecen como:

El instrumento del que se valen las empresas para dirigir 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.

Esto indica la coordinación de las actividades de los diversos departamentos de la organización, por medio de la estructuración de un plan cuyas partes formen un conjunto coherente e indivisible, en el que la omisión de cualquiera de sus secciones afectaría el logro de los objetivos deseados. Es decir, es el conjunto de presupuestos parciales correspondientes a cada una de las diferentes actividades de una entidad.

El control es una actividad diaria, que compara los resultados reales con los estimados, de este modo se obtienen variaciones o diferencias que deben analizarse para conocer su causa y estudiar su tendencia, prestando

principal atención a las cifras significativas que sirvan de base para tomar decisiones y lograr así los objetivos.

El control presupuestal, parte de un sistema presupuestado, registrando lo realizado y por comparación determinar las variaciones mismas que se estudian y analizan para dar lugar a acciones correctivas y mejorar las operaciones que se realicen.

OBJETIVOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

- 1.- Controlar las operaciones de la empresa.
- 2.- Medir la eficiencia de las operaciones.
- 3.- Coordinar las actividades en sus diferentes niveles.

CARACTERISTICAS Y REQUISITOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

- 1.- Por su naturaleza debe considerarse como una técnica, porque enfoca sus métodos y procedimientos a la obtención de lo utilitario, a diferencia de la ciencia que pretende la certeza o la verdad. Desde el punto de sus bases y sus recursos que utiliza, debe considerarse como un sistema.
- 2.- Sus objetivos deben estar claramente definidos.
- 3.- Debe constituir un medio de coordinación, medición sobre el control de las operaciones de la empresas y su eficiencia.

4.- Debe establecerse como un todo integral, armónico, y referirse estrictamente al conjunto de presupuestos que contribuyen al logro de los objetivos de la entidad.

5.- Para poder decirse que es adecuado, debe ser costeable.

PRINCIPIOS A CONSIDERAR DENTRO DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

a.- PRINCIPIO DE LA PREDICTIBILIDAD.

Este principio nos dice que si es posible predecir, es decir, anunciar por revelación, ciencia o conjetura, por algo que va a suceder, es importante porque consiste en la previsión de lo que sucederá en el período que se intenta sujetar mediante el Control Presupuestal, y abarca todos los aspectos de la organización.

b.- PRINCIPIO DE LA DETERMINACION CUANTITATIVA.

Debemos determinar en pesos y centavos cada uno de los planes de la empresa para el período presupuestal para que sean técnicos y válidos.

c.- PRINCIPIO DEL OBJETIVO.

Una previsión sólo es posible, precisa y eficiente en cuanto los objetivos de un organismo social, inmediatos y finales estén perfectamente coordinados y establecidos entre sí.

d.- PRINCIPIO DE LA PRECISION.

El principio de precisión busca que los objetivos de la empresa sean determinados con la mayor exactitud posible dentro de las técnicas de predicción y pronósticos.

e.- PRINCIPIO DE LA COSTEABILIDAD.

Las ventajas que se obtengan con la implantación de un sistema de control presupuestal, han de superar el costo mismo que representa su instalación y funcionamiento.

f.- PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD.

Todo plan debe dejar un margen para los cambios que surjan, ya sean en razón de la parte totalmente imprevisible, o de las circunstancias que hayan variado después de la previsión, se establece esta flexibilidad utilizando máximos y mínimos.

ANALISIS DE LAS VARIACIONES.

El análisis de variaciones es de gran utilidad e importancia ya que constituye un valioso instrumento para la técnica presupuestal puesto que de su análisis se derivan las medidas correctivas a tomar a fin de eliminar las deficiencias observadas.

Este análisis consiste en un estudio detallado sobre las diferencias surgidas entre los resultados reales y los estimados.

Se lleva a cabo para dar lugar a lo siguiente:

- 1.- Localizar el área del problema.
- 2.- Celebrar pláticas donde participen los supervisores y funcionarios de dicha área.
- 3.- Analizar la situación del trabajo, el desarrollo y coordinación de las actividades, así como la efectividad de los supervisores.
- 4.- Observar directamente el trabajo del departamento afectado.
- 5.- Entablar pláticas con el funcionario en línea.
- 6.- Nombrar personal para el estudio del problema específico y llevar pláticas especiales de auditoría internas.
- 7.- Formular reportes en los que colaboren tanto el personal involucrado, como quienes estudian directamente el problema.
- 8.- Investigado y delimitado el problema y sus causas, emitir un informe en el que se mencionen éstos y las formas en que se obtuvieron.

En necesario no sólo determinar la variación, sino analizar y localizar sus causas, con objeto de decidir cuáles serán las medidas que habrán de seguirse para eliminar las deficiencias y cuando así sea, habrá de agudizarse el control y quizá modificar el presupuesto, siempre en vías de superación.

Un tipo de análisis de variaciones:

"Análisis de variaciones en las operaciones, (resultados)."

Y este se estudia en dos secciones:

I.- ANALISIS DE LA VARIACION DE LA UTILIDAD BRUTA O
CONTRIBUCION MARGINAL.

Las variaciones de los resultados pueden obtenerse por los siguientes factores:

1.- VARIACION EN PRECIOS DE VENTA.

Puede estar ocasionada a su vez por los siguientes factores:

a. Aumento en los precios de venta con relación a los previstos.

b. Disminución en los precios de venta con relación a los previstos en el presupuesto.

c. Una combinación de los anteriores.

2.- VARIACION POR MODIFICACIONES DEL COSTO.

Esto es debido a un aumento o disminución en los costos de los productos.

3.- VARIACIONES POR MODIFICACIONES EN LA CUENTA DE LOS GASTOS DIRECTOS Y VARIABLES.

Debido a aumentos o disminución en las cuotas asignadas a los productos vendidos.

4.- VARIACION POR MODIFICACION DEL VOLUMEN DE VENTAS.

Debido a un aumento o disminución de las unidades vendidas.

5.- VARIACION POR MEZCLA DE PRODUCTOS.

Originada debido a la contribución marginal por precio de venta neta, la cual puede ser diferente para todos los artículos que integran el producto.

II.- ANALISIS RACIONAL DE LAS VARIACIONES.

Este permitirá a la administración, determinar que área de la organización no está trabajando adecuadamente con las funciones que se le asignaron, y cuáles están cumpliendo normal o superiormente, pero la actividad administrativa sólo se hará sentir en las áreas cuyas variaciones lo ameriten.

Tomando en consideración que las operaciones que se llevan a cabo en las empresas tienen un comportamiento de sus características fijas o semivariables, es recomendable su control a través de departamentos o centros de responsabilidad, de manera que se conozcan las variaciones que se produzcan por cada uno de los conceptos que integran dichas cuentas.

Estas variaciones se determinan mediante la comparación de las cifras presupuestadas y las cifras

obtenidas, como resultado de las operaciones de una empresa para sus activos, pasivos y capital.

INFORMACION DERIVADA DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

De los presupuestos individuales, de los Estados Financieros presupuestados y de los resultados reales, se obtendrá la información necesaria para elaborar los informes mediante los cuales el comité de los presupuestos mostrará a la dirección de la empresa, funcionarios administrativos de alto nivel y a los responsables de área, el estado que guardan sus operaciones.

La información derivada del control presupuestal, más usual en las empresas, es la siguiente:

a.- Estados pro-forma que es el que corresponde a los Edos. financieros auxiliares o básicos.

Estado pro-forma de balance general.

Estado pro-forma de pérdidas y ganancias.

Estado pro-forma de origen y aplicación de recursos.

b.- Estado pro-forma correspondientes a los Edos. Financieros auxiliares o analíticos.

Estados pro-forma de costo de producción.

Estados pro-forma de costo de lo vendido.

Estados pro-forma de gastos de venta.

Estados pro-forma de gastos de administración.

Estados pro-forma de gastos y productos financieros.

En gráficas, obtendremos información referente a:

- a.- Ventas totales en valores.
- b.- Ventas totales en unidades
- c.- Volúmen de ventas en relación al mercado.
- d.- Presentación de utilidades
- e.- Costo de ventas.
- f.- Gastos de administración.
- g.- Gastos de venta, etc.

FASES DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

1.- PLANEACION.

Comprende múltiples aspectos, como la recopilación de datos, su estudio cuidadoso, su ordenamiento e integración, cuestiones en las cuales intervienen los distintos departamentos o funcionarios.

2.- FORMULACION.

Esta fase integra la elaboración de los presupuestos parciales que se hacen en forma analítica de cada departamento del organismo y la relación de los presupuestos previos, puesto que están sujetos a modificaciones, pero con la visión completa y global del presupuesto.

3.- APROBACION.

Es la dirección general quién sanciona el presupuesto hasta el resultante del paso anterior, esta aceptación tiene por objeto el lograr el apoyo y la cooperación de todo el personal; así como su afinación y ajuste, dando lugar al presupuesto definitivo.

4.- EJECUCION Y COORDINACION.

Debido a que la preparación y funcionamiento del presupuesto es trabajo de todo el personal de la empresa, es necesario formular manuales específicos de labores coordinadas de procedimientos y de métodos, de la misma forma como se hace para la instalación de cualquier sistema administrativo.

5.- CONTROL.

Corresponde a la serie de funciones encaminadas a la observancia y vigilancia del ejercicio del presupuesto con el fin de localizar actitudes perjudiciales en el momento en que aparecen, para evitar que ocasionen momentos críticos o de una importancia negativa mayor.

c).- ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

(CASO PRACTICO)

Para efecto de la conclusión de este trabajo expondré un caso práctico de una industria dedicada a la fabricación de aparatos de Línea Blanca tales como estufas, lavadoras, refrigeradores y otros.

Resumiendo algunas de las características esenciales de la empresa denominada LE'BLANC, S.A.:

a).- Tipo de Industria: Fabricación de aparatos domésticos de línea blanca clasificada dentro de la Industria de Ensamble, no fabrica todas las piezas que utiliza, importa motores eléctricos, controles de temperatura.

b). - Forma de Constitución, es una Sociedad Anónima con todas sus características, según la Ley General de Sociedades Mercantiles.

c).- Organigrama de la empresa de acuerdo a las necesidades de la compañía.

d).- Distribución y condiciones de venta por representantes y distribuidores de marca. La venta se realizará en diferentes pagos de 30 a 240 días sobre línea de crédito. Descuentos sólo por pronto pago y fluctúa de 3 a 5 %.

La necesidad de ejercer un efectivo control de las operaciones financieras de toda empresa con fines lucrativos tiene necesariamente riesgos que para lograrlo, debemos

tener un sistema controlador con información clara, precisa y oportuna de los Estados Financieros. Para los Estados Financieros aplicados a los presupuestos se utiliza una técnica de análisis para tomar decisiones correctivas futuras cuando se elaboren los comparativos.

Aspectos a considerar previos al desarrollo del análisis.

- a). Los estados son con períodos iguales.
- b). Auditados.
- c). Aplicados los principios de Contabilidad.
- d). Cifras a miles de pesos para una mejor lectura.
- e). Conceptos bajo un mismo título.

A efecto de la aplicación de la teoría establecida en este trabajo llevaré a cabo el análisis de los Estados Financieros de la supuesta industria "LE'BLANC,S.A." según las características mencionadas en este capítulo. Para tal fin se va a suponer que dichos Estados Financieros corresponden a los períodos del 1ro. de Enero al 31 de Diciembre de los años 1988, 1989, 1990 y 1991.

Para este trabajo usaremos los 3 métodos de análisis siguientes:

1.- Método de reducción de Estados Financieros a porcientos. Donde se reducirán los E.F. a porcientos, con el objeto de determinar la magnitud proporcional de las diversas partidas que lo integran, para poder llevar a cabo comparaciones significativas. (ANEXO DEL no. 5 AL 9)

2.- Método de razones simples. Se calcularán las diferentes razones simples, de este modo estudiar las diversas fases del negocio, sobre bases anuales.

3.- Método de aumentos y disminuciones. Los Estados Financieros comparativos se deben preparar con las siguientes columnas: para aumentos y disminuciones en importes, los cuales se pueden calcular, tomando como base los datos del período más antiguo a fin de conocer las tendencias de los cambios tanto en la situación financiera como en el resultado de las operaciones. (ANEXO DEL no. 11 AL 14)

METODO NO. 1: REDUCCION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS A PORCIENTOS.

Los E.F. por los ejercicios mencionados se presentan en forma comparativa con sus porcentajes correspondientes considerando éstos de la siguiente manera:

- Cálculo de los porcentajes de las partidas y grupo de partidas del Balance General al total del mismo.
- Cálculo de los porcentajes de las partidas y grupo de partidas del Estado de Resultados al total de ventas netas.
- Cálculo de los porcentajes de las partidas y grupo de partidas del estado de costo de producción y ventas al total del costo de los productos vendidos.

Por medio de estos porcentajes, nos daremos cuenta de la distribución de las partidas, para proceder a efectuar el análisis vertical de las cifras, y a través de éste, conocer si la proporcionalidad que guardan los Estados Financieros

es adecuada, para efectos de este caso práctico se concretará a la presentación de la reducción a porcentos de los Estados Financieros, puesto que este análisis requiere de investigaciones posteriores.

EMPRESA LE'BLANC, S.A.

BALANCE GENERAL COMPARATIVO POR LOS EJERCICIOS TERMINADOS EL
31 DE DICIEMBRE DE 1988, 1989, 1990 Y 1991 (EN MILES DE PESOS).

(ANEXO no. 5)

ACTIVO

	1991 (%)		1990 (%)		1989 (%)		1988 (%)	
CIRCULANTE								
Efectivo caja	1,519	1.3	1,347	1.1	1,461	1.2	1,118	1.0
Bancos	53,348	45.0	56,477	46.1	54,069	46.0	51,748	44.7
Total	54,867	46.3	57,824	47.2	55,530	47.3	52,866	45.7
INVENTARIOS								
Almacén de prod. terminados	12,414	10.5	11,447	9.3	10,615	9.0	8,838	7.6
Producción en proceso	6,311	5.3	5,386	4.4	4,761	4.1	3,900	3.4
Almacén de Materias Primas	17,776	15.0	18,201	14.8	17,118	14.6	16,368	14.2
Mercancías en Tránsito	0	0.0	100	0.1	0	0.0	819	0.7
Suman los Inventarios	36,501	30.8	35,134	28.7	32,494	27.7	29,925	25.9
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	91,368	77.1	92,958	75.8	88,024	74.9	82,791	71.6
ACTIVO FIJO								
Maquinaria y Equipo	9,647	8.1	11,970	9.8	12,216	10.4	14,462	12.5
Muebles y enseres	996	0.8	952	0.8	1,193	1.0	1,214	1.0
Equipo de Transporte	2,119	1.8	2,684	2.2	2,212	1.9	2,765	2.4
Edificio	1,769	1.5	1,731	1.4	1,868	1.6	1,966	1.7
Terrano	7,660	6.5	7,660	6.2	7,660	6.5	7,660	6.6
TOTAL ACTIVO FIJO	22,191	18.7	24,997	20.4	25,149	21.4	28,067	24.3
CARGOS DIFERIDOS								
Gastos de Instalación	2,143	1.8	2,003	1.6	2,001	1.7	2,084	1.8
Intereses Pagados por anticipado	1,499	1.3	1,586	1.3	1,394	1.2	1,430	1.2
TOTAL CARGOS DIFERIDOS	3,642	3.1	3,589	2.9	3,395	2.9	3,514	3.0
OTROS ACTIVOS								
Deudores Diversos	1,217	1.0	940	0.8	866	0.7	1,196	1.0
Anticipo a empleados	109	0.1	93	0.1	83	0.1	79	0.1
TOTAL OTROS ACTIVOS	1,326	1.1	1,033	0.8	949	0.8	1,275	1.1
SUMA EL ACTIVO	118,527	100	122,577	100	117,517	100	115,647	100

EMPRESA LE'BLANC, S.A.

BALANCE GENERAL COMPARATIVO POR LOS EJERCICIOS TERMINADOS EL
31 DE DICIEMBRE DE 1988, 1989, 1990 Y 1991 (EN MILES DE PESOS).

(ANEXO no. 6)

PASIVO

	1991 (%)	1990 (%)	1989 (%)	1988 (%)
A PLAZO MENOR DE UN AÑO				
Créditos Bancarios	900 0.8	2,700 2.2	2,700 2.3	1,800 1.6
Documentos por Pagar	45,805 38.6	41,091 33.5	38,088 32.4	34,003 29.4
Acreedores Diversos	7,033 5.9	6,713 5.5	6,171 5.3	5,565 4.8
Obligaciones Hipotecarias	1,750 1.5	4,000 3.3	4,000 3.4	4,000 3.5
TOTAL	55,488 46.8	54,504 44.5	50,959 43.4	45,368 39.2

	1991 (%)	1990 (%)	1989 (%)	1988 (%)
A PLAZO MAYOR DE UN AÑO				
Créditos Bancarios	0 0.0	900 0.7	3,600 3.1	3,600 3.1
Obligaciones Hipotecarias	5,250 4.4	7,000 5.7	4,000 3.4	8,000 6.9
Garantías	4,916 4.1	4,293 3.5	3,687 3.1	3,152 2.7
TOTAL	10,166 8.6	12,193 9.9	11,287 9.6	14,752 12.8

CAPITAL

Capital Social	40,000 33.7	40,000 32.6	40,000 34.0	40,000 34.6
Superávit/revaluación de terreno	1,122 0.9	1,122 0.9	1,122 1.0	1,122 1.0
Utilidades no distribuidas	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0
Reserva Legal	1,979 1.7	1,628 1.3	1,293 1.1	865 0.7
Reserva de reinversión	160 0.1	160 0.1	160 0.1	160 0.1
Utilidad Ejercicios anteriores	4,807 4.1	5,952 4.9	5,989 5.1	4,814 4.2
Resultados del Ejercicio	4,805 4.1	7,018 5.7	6,707 5.7	8,566 7.4
TOTAL	52,873 44.6	55,880 45.6	55,271 47.0	55,527 48.0

SUMAN PASIVO Y CAPITAL	118,527 100	122,577 100	117,517 100	115,647 100
-------------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

EMPRESA LE'BLANC, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO POR LOS EJERCICIOS COMPRENDIDOS DEL
1RO. ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991, 1990, 1989 Y 1988 (ANEXO no. 7)

	1991 (%)		1990 (%)		1989 (%)		1988 (%)	
	210,789	100.0	214,716	100.0	194,513	100.0	173,215	100.0
Ventas Netas								
- Impuesto sobre Ventas	6,324	3.0	6,441	3.0	5,835	3.0	5,196	3.0
	204,465	97.0	208,275	97.0	188,678	97.0	168,019	97.0
Costo de Ventas	175,497	83.3	176,515	82.2	162,600	83.6	144,692	83.5
Utilidad Bruta	28,968	13.7	31,760	14.8	26,078	13.4	23,327	13.5
Gastos de Operación:								
Administración	7,318	3.5	7,210	3.4	5,314	2.7	4,215	2.4
Venta y embarque	11,736	5.6	9,389	4.4	7,279	3.7	3,872	2.2
Estudio nuevos productos	19,054		16,599		12,593		5,836	3.4
Utilidad de Operación	9,914	4.7	15,161	7.1	13,485	6.9	9,404	5.4
Otros Gastos:								
Intereses Pagados	1,923	0.9	1,618	0.8	1,914	1.0	1,236	0.7
Varios	878	2,801	1,931	3,549	821	2,735		1,236
Otros Productos:								
Intereses Ganados	2,101	1.0	2,811	1.3	2,150	1.1	1,890	1.1
Ventas Desperdicio	81	0.0		0.0			1,231	0.7
Asistencia Técnica							317	0.2
Utilidad Vta. de Ac. Fijo	168	0.1	8	0.0			5,110	3.0
Diversos	2,350		438	3,257	180	2,330	9	8,557
Suman Otros Gtos y Produ *	451	0.2		292		405		7,327
Utilidad antes del I.S.R.	9,463	4.5		14,869		13,080		16,725
Impuesto Sobre la Renta:								
Por el Ejercicio	3,974	1.9	6,178	2.9	5,427	2.8	6,957	4.0
	5,489	2.6	8,691	4.1	7,653	3.9	9,768	5.6
Cargos Especiales:								
Prov. Participación de las Utilidades de los Trabajadores	684	0.3	1,673	0.8	946	0.5	1,202	0.7
UTILIDAD DEL EJERCICIO	4,805	2.3	7,018	3.3	6,707	3.4	8,566	4.9

EMPRESA LE'BLANC, S.A.

ANALISIS DE LOS GASTOS DE OPERACION COMPARATIVO POR LOS EJERCICIO COMPRENDIDOS

DEL 1RO. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991, 1990, 1989 Y 1988. (EN MILES) (ANEXO no. 8)

	1991	(%)	1990	(%)	1989	(%)	1988	(%)
GASTOS DE ADMINISTRACION:								
Sueldos	1,550	21.2	1,487	20.6	1,115	21.0	969	23.0
Comisiones	302	4.1	339	4.7	259	4.9	230	5.5
Viaje y representación	381	5.2	416	5.8	246	4.6	188	4.5
Vacaciones y Gratificaciones	196	2.7	189	2.6	172	3.2	141	3.3
Tiempo Extra	301	4.1	322	4.5	196	3.7	137	3.3
Depreciación	1,899	25.9	1,896	26.3	1,718	32.3	1,530	36.3
Seguros y Fianzas	74	1.0	73	1.0	70	1.3	68	1.6
Papelera y art. oficina	121	1.7	114	1.6	88	1.7	79	1.9
Horarios Legales, Profesionales	913	12.5	939	13.0	760	14.3	689	16.3
Correos, Teléfonos	40	0.5	39	0.5	34	0.6	38	0.9
Luz, agua	38	0.5	33	0.5	29	0.5	26	0.6
Impuesto Predial	77	1.1	77	1.1	76	1.4	75	1.8
Otros	1,426	19.5	1,287	17.9	551	10.4	45	1.1
	7,318	100.0	7,210	100.0	5,314	100.0	4,215	100.0
GASTOS DE VENTA Y EMBARQUE:								
Sueldos	740	6.3	690	7.3	570	7.8	430	11.1
Comisiones sobre ventas	2,899	24.7	2,996	31.9	2,614	35.8	1,920	49.6
Propaganda y publicidad	4,819	41.1	2,738	29.2	2,110	28.9	419	10.8
Viaje y representación	938	8.0	587	6.3	474	6.5	118	3.0
Fletes y acarreos	361	3.1	426	4.5	218	3.0	166	4.3
Depreciación	735	6.3	688	7.3	557	7.6	429	11.1
Seguros y fianzas	81	0.7	82	0.9	80	1.1	80	2.1
Correos, Teléfonos	53	0.5	54	0.6	48	0.7	40	1.0
Luz, agua	40	0.3	41	0.4	37	0.5	32	0.8
Materiales auxiliares	78	0.6	89	0.9	48	0.6	15	0.4
Vacaciones y gratificaciones	269	2.3	238	2.5	149	2.0	119	3.1
Impuesto predial	80	0.7	80	0.9	79	1.1	78	2.0
Otros	645	5.5	680	7.2	317	4.3	26	0.7
	11,736	100.0	9,389	100.0	7,299	100.0	3,872	100.0

EMPRESA LE'BLANC, S.A.

ANALISIS DE LOS GASTOS DE OPERACION COMPARATIVO POR LOS EJERCICIO COMPRENDIDOS
DEL 1RO. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991, 1990, 1989 Y 1988. (EN MILES DE PES (ANEXO no. 9)

1991 (%) 1990 (%) 1989 (%) 1988 (%)

ESTUDIO DE NUEVOS PRODUCTOS:

Sueldos y salarios
Viaje y representación
Materiales auxiliares
Otros

780	13.4
696	11.9
2,329	39.9
2,031	34.8
5,836	100.0

EMPRESA LE'BLANC, S.A.

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS COMPARATIVO POR LOS EJERCICIOS COMPRENDIDOS
DEL 1RO. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991, 1990, 1989 Y 1988.

(ANEXO no. 10)

	1991 (%)		1990 (%)		1989 (%)		1988 (%)	
Inventario inicial de M. en Proceso (+)	5,386	3.1	4,761	2.7	3,900	2.4	2,280	1.6
Materia prima empleada	131,138	74.7	130,960	74.2	119,466	73.5	104,055	71.9
Mano de Obra directa	11,701	6.7	10,641	6.0	10,584	6.5	9,138	6.3
Gastos indirectos en fabricas	34,550	19.7	36,371	20.6	35,188	21.6	30,036	20.8
TOTAL MATERIAS PRIMAS, M.DE OBRA Y GASTOS INDIRECTOS EN FABRICAS	177,389	101.1	177,972	100.8	165,238	101.6	143,229	99.0
Prod. en proceso disponible (-)	182,775	104.1	182,733	103.5	169,138	104.0	145,509	100.6
Inventario final de M. en proceso	6,311	3.6	5,386	3.1	4,781	2.9	3,900	2.7
Costo de prod. terminada (+)	176,464	100.6	177,347	100.5	164,377	101.1	141,609	97.9
Inventario l. de prod. terminados	11,447	6.5	10,615	6.0	8,838	5.4	11,921	8.2
Productos terminados disponibles (-)	187,911	107.1	187,962	106.5	173,215	106.5	153,530	106.1
Inventario final de prod. terminados	12,414	7.1	11,447	6.5	10,615	6.5	8,838	6.1
COSTO DE VENTAS DE P. TERMINADOS	175,497	100.0	178,515	100.0	162,600	100.0	144,682	100.0

GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION:

Sueldos y salarios	9,219	26.7	9,488	26.1	9,335	26.5	7,939	26.4
Gastos de prevision social	1,515	4.4	1,799	4.9	1,528	4.3	1,410	4.7
Depreciacion	2,716	7.9	2,825	7.8	2,662	7.6	2,435	8.1
Amortizaciones	88	0.3	88	0.2	89	0.3	75	0.2
Arrendamientos	189	0.5	239	0.7	167	0.5	97	0.3
Prima de seguros y fianzas	381	1.1	396	1.1	378	1.1	369	1.2
Gastos de mantenim. y conservacion	6,229	18.0	4,719	13.0	4,402	12.5	3,911	13.0
Materiales auxiliares de fab.		0.0	9,645	26.5	10,113	28.7	9,218	30.7
Otros gastos	4,447	12.9	7,174	19.7	6,514	18.5	4,582	15.3
	24,784	71.7	36,371	100.0	35,188	100.0	30,036	100.0

METODO NO. 2: CALCULO DE LAS RAZONES FINANCIERAS.

En este método voy a tomar como base los Estados Financieros utilizados en el punto anterior, utilizaré el orden ya establecido.

RAZON NO. 1

	1991	1990	1989	1988
	-----	-----	-----	-----
Ac. inmediata realización	54,867	57,824	55,530	52,866
Pasivo Circulante	55,488	54,504	50,959	45,368

Proporción Ac. de inmediata realización a Pas.Circulante	0.99	1.06	1.09	1.16

Los cocientes resultantes de esta razón se pueden considerar como normales, es decir, que la totalidad de nuestro pasivo a plazo menor de un año se encuentra garantizado con activo recuperable rápidamente. Es conveniente de ser posible, llevar a cabo un estudio en cuanto a la recuperabilidad de las cuentas por cobrar y otros complementarios, a efecto de que la interpretación derivada de esta razón tenga una mayor solidez.

En cuanto a la tendencia, se ha venido observando negativa dado que año con año ha disminuído gradualmente la garantía de los acreedores a corto plazo, por lo que es un aviso para las personas que deben tomar medidas inmediatas con el objeto de corregir esa anomalía.

RAZON NO. 2

	<u>1991</u>	<u>1990</u>	<u>1989</u>	<u>1988</u>
Activo Circulante	91,368	92,958	88,024	82,791
- Pasivo Circulante	55,488	54,504	50,959	45,368
Capital de Trabajo	<u>35,880</u>	<u>38,454</u>	<u>37,065</u>	<u>37,423</u>
Proporción de Ac.Circ. a Pasivo Circulante	1.65	1.70	1.73	1.80

Los cocientes de esta razón, también se consideran normales. En caso de tener necesidad de liquidar el pasivo circulante en forma inmediata, tendría que recuperar parte del capital invertido en las cuentas por cobrar para poder soportar esa contingencia, lo que denota una solvencia no muy sólida.

La tendencia seguida se puede considerar como mala, ya que el pasivo circulante va aumentando cada año en mayor proporción que el activo circulante, el cual en el año de 1991 sufrió una baja notoria, es decir, no solo dejó de aumentar, sino que disminuyó en relación con el año de 1990.

RAZON NO. 3

	<u>1991</u>	<u>1990</u>	<u>1989</u>	<u>1988</u>
Capital Contable	52,873	55,880	55,271	55,527
Pasivo Total	<u>65,654</u>	<u>66,697</u>	<u>62,246</u>	<u>60,120</u>
Proporción de C. Contable a Pasivo Total	0.81	0.81	0.89	0.92

Los cocientes de esta razón se consideran bajos, ya que nos indican que la inversión ajena es mayor que la propia, por lo que la empresa puede encontrarse en manos de sus acreedores en virtud de que los intereses de éstos son mayores. Al observar esta razón, los encargados del análisis notarán inmediatamente un desequilibrio financiero en la empresa, ya que por lo menos, la inversión de los dueños debiera ser igual a la de los acreedores.

La tendencia observada es considerada como mala, ya que el capital contable en los años 1989, 1990 y 1991 se mantuvo más o menos estable, lo que en sí ya es mal síntoma, pero en el año de 1991 definitivamente se vino abajo. Por lo que respecta al pasivo, los años de 1988, 1989 y 1990 se vino incrementando, y en 1991 permaneció más o menos estable con el del año anterior.

Uno de los caminos a seguir por los administradores, bien podría ser la reinversión de utilidades a efecto de fortalecer el capital contable.

RAZON NO. 4.

	1991	1990	1989	1988
	-----	-----	-----	-----
Capital Contable	52,873	55,880	55,271	55,527
Activo Fijo	22,191	24,997	25,149	28,067
	-----	-----	-----	-----
Proporción de C. Contable a Activo Fijo	2.38	2.23	2.19	1.98

Los cocientes que arroja esta razón, muestran una situación financiera favorable, e indica que todo el activo fijo con que cuenta la planta, ha sido adquirido con recursos provenientes del pasivo y han sido invertidos en activo circulante.

La tendencia observada puede considerarse como normal ya que, aún cuando el capital contable disminuyó en el año de 1991, el activo fijo ha tenido una disminución, lo que quiere decir que éste no ha necesitado de grandes adquisiciones para mantener la aparente marcha normal de la empresa.

RAZON NO 5.

	1991	1990	1989	1988
	-----	-----	-----	-----
Ventas a Crédito	210,789	214,716	194,513	173,215
Saldos de Clientes	61,487	65,449	61,007	59,066
	-----	-----	-----	-----
Proporción de Ventas a Cred. a Saldos de Clientes	3.42	3.28	3.19	2.93

Para los efectos de este trabajo, las ventas netas se consideran totalmente a crédito, ya que en la realidad la venta de contado para la empresa "LE'BLANC, S.A." representa un porcentaje mínimo que no tiene caso comparar.

Los cocientes resultantes de esta razón con considerados buenos, tomando como base las diferentes condiciones de crédito que concede la empresa, las cuales,

como ya se mencionó van desde 30 a 240 días y después de haber elaborado la clasificación de las mismas. Con los resultados de esta razón, los administradores se podrán dar cuenta de la eficiencia con que está trabajando el Departamento de crédito y cobranzas. Esta razón nos muestra que el capital invertido en clientes ha sido manejado eficientemente.

La tendencia observada es favorable, ya que año tras año la proporción va aumentando, lo que denota una administración financiera buena. En el año de 1991 la eficiencia se hizo más notoria.

Esta razón deberá complementarse con investigaciones, tales como, antigüedades de saldos, fluctuaciones de precios durante el ejercicio, la situación del mercado en general y en especial la del giro de la empresa, todos estos elementos aunados a los estudios posteriores, nos darán una idea exacta en cuanto a la solidez de la interpretación de esta razón.

RAZON NO. 6

	1991 -----	1990 -----	1989 -----	1988 -----
Ventas Netas	210,789	214,716	194,513	173,215
Inventarios	36,501	35,134	32,494	29,925

Proporción de Vtas. Netas a Inventarios	5.77	6.11	5.98	5.79

Los cocientes de esta razón se consideran buenos y denotan eficiencia en las operaciones; cada proporción nos indica lo vendido por cada \$ 1.00 invertido en inventarios; y la inversión total en inventarios se ha transformado tantas veces cada año como el resultado de su por ciento en saldos de clientes. En condiciones normales, los resultados de esta proporción indican que globalmente los inventarios deben convertirse en saldos de clientes durante aproximadamente 2 meses (esto cuando la proporción fuera del arriba del 6).

La tendencia seguida se puede considerar como buena hasta el año de 1990, ya que en 1991 las ventas disminuyeron y los inventarios aumentaron, lo que refleja ineficiencia.

RAZON NO. 7

	1991	1990	1989	1988
	-----	-----	-----	-----
Ventas Netas	210,789	214,716	194,513	173,215
Activo Fijo	22,191	24,997	25,149	28,067

Proporción de Vtas. Netas a Activo Fijo	9.50	8.59	7.73	6.17

Los cocientes derivados de esta razón nos representan un comportamiento bueno, ya que por cada \$ 1.00 invertido en activo fijo, se han vendido \$ 6.17 en 1988 y \$ 9.50 en 1991, lo que denota un buen desarrollo en las operaciones de la empresa.

Es notoria la eficiencia con que se desempeña el activo fijo de la planta, ya que aún cuando va disminuyendo cada año, sigue proporcionando aparentemente buen servicio; lo anterior deberá comprobarse verificando el renglón de gastos de mantenimiento y conservación en el estado de costo de fabricación y ventas.

La tendencia es favorable en los tres primeros años en cuanto a ventas, ya que el último no siguió el ritmo de 1990, 1989 y 1988; en cuanto al activo fijo, se deben efectuar estudios tendientes a informar si efectivamente es eficiente o bien es muy costoso su mantenimiento, lo que podría propiciar futuras pérdidas.

RAZON NO. 8

	1991	1990	1989	1988
	-----	-----	-----	-----
Ventas Netas	210,789	214,716	194,513	173,215
Capital Contable	52,873	55,880	55,271	55,527
	-----	-----	-----	-----
Proporción de Vtas. Netas a Capital Contable	3.98	3.84	3.52	3.12

Los cocientes resultantes de esta proporción, se consideran buenos, ya que por cada \$ 1.00 invertido por los dueños en el negocio, se han vendido en 1988 \$ 3.12 y en 1991 \$ 3.98 lo que refleja eficiencia en las operaciones y una notable suficiencia en las ventas.

La tendencia observada es considerada como buena, con las anotaciones hechas ya en cuanto a las ventas, y también con la observación de que el capital contable sufrió una baja notable del año de 1990 al de 1991, la cual fué motivada por una mayor distribución de utilidades que en los ejercicios anteriores y por una utilidad más baja en ese mismo año de 1991.

Esta razón, al igual que la anterior, no tiene gran relación de dependencia, pero ambas no son de gran utilidad para localizar posibles insuficiencias de ventas y por la proporcionalidad que deben guardar los diferentes elementos de las empresas.

RAZON NO. 9

	1991	1990	1989	1988
	-----	-----	-----	-----
Pasivo Circulante	55,488	54,504	50,959	45,368
Capital Contable	52,873	55,880	55,271	55,527

Proporción de Pasivo Cir. a Capital Contable	1.05	0.97	0.92	0.82

En términos generales, los cocientes de esta razón son considerados razonables, excluyendo en el año de 1991, en donde se observa que los acreedores a corto plazo han invertido más que los dueños en el negocio, lo que puede propiciar restricciones o limitaciones por parte de aquéllos.

El comportamiento observado en esta razón es malo, en virtud de que cada año el interés de los acreedores va siendo mayor, por lo que puede llegar el momento en que la empresa se encuentre supeditada a las determinaciones de los mismos. Sería inconveniente también en este caso, una reinversión de utilidades ya que, como se puede ver, en el año de 1991, el capital contable disminuyó aproximadamente tres millones de pesos, aún cuando los resultados obtenidos en ese mismo año fueron buenos, pero menores a los obtenidos en años anteriores.

RAZON NO. 10

	<u>1991</u>	<u>1990</u>	<u>1989</u>	<u>1988</u>
Costo de prod. terminada	176,464	177,347	164,377	141,609
Activo Fijo	22,191	24,997	25,149	28,067

Prop. de Costo de Prod. terminada a Activo Fijo	7.95	7.09	6.53	5.04

Los cocientes de esta razón se consideran buenos, ya que el activo fijo se ha incrementado en menor proporción que el costo de producción terminada, es decir, que aún para mayores volúmenes de producción la maquinaria en uso ha sido suficiente para soportarlos, lo que denota que el capital invertido en activo fijo y especialmente en el renglón de maquinaria ha sido explotado eficientemente.

La tendencia observada por los cocientes es buena ya que la proporción va aumentando en forma favorable año tras año aunque sería conveniente complementar la presente razón llevando a cabo un concienzudo estudio sobre el activo fijo a efecto de conocer su vida probable, valor de reposición, etc.

RAZON NO. 11

	<u>1991</u>	<u>1990</u>	<u>1989</u>	<u>1988</u>
Costo de Prod. vendida	175,497	176,515	162,600	144,692
Ventas Netas	<u>210,789</u>	<u>214,716</u>	<u>194,513</u>	<u>173,215</u>
Proporc. C. de Producción Vendida a Ventas Netas	0.83	0.82	0.83	0.83

Los cocientes resultantes de esta razón se consideran normales. Dan margen a la empresa para que absorba sus gastos, los cuales si observamos no representan un

porcentaje elevado y de este modo permiten obtener una utilidad razonable.

Esta razón deberá complementarse con estudios posteriores, entre los cuales se encuentran los siguientes: Las variaciones en el volúmen de unidades producidas y vendidas, los cambios en el costo de venta, los cambios en los precios unitarios de venta, posibilidades de bajar los costos unitarios a través del prorrateo de gastos fijos entre volúmenes de producción mayores, etc.

La tendencia observada se considera normal, ya que en los años de estudio los dos conceptos han venido incrementándose paralelamente. Por lo que respecta a las ventas, ya mencionamos que se debe profundizar en el análisis del descenso registrado en el último año, en las conclusiones del trabajo de análisis se abunda al respecto.

RAZON NO. 12

	1991	1990	1989	1988
	-----	-----	-----	-----
Costo de Prod. vendida	175,497	176,515	162,600	144,692
Inventarios Promedio	35,817	33,814	31,209	29,272
	-----	-----	-----	-----
Prop. de Costo de Producción Vendida a Inventarios	4.89	5.22	5.21	4.94
Número de días en que se llevó a cabo la rotación	75	70	70	74

Los cocientes resultantes de esta razón, muestran que en los años resultantes de 1988 y 1989 se tuvo una rotación ligeramente alta si tomamos en cuenta que la experiencia en la industria "LE'BLANC, S.A.", indica que los inventarios normales corresponden a 15 días para proceso; 30 días para materia prima y 30 días para artículos terminados, lo que suma globalmente 75 días de inventario.

Observamos que en el año de 1988 se cumplió con lo anterior y esa ligera desviación de los años citados, la cual debe ser estudiada detenidamente, se ha corregido en el último año. Es conveniente elaborar una razón por separado de cada uno de los elementos, es decir, que si globalmente la rotación es correcta, pudiera darse el caso de que individualmente el proceso tuviera más días de inventario y artículos terminados se encontrará en el caso contrario.

La tendencia mostrada por los cocientes se considera buena ya que, como mencioné, en el año de 1989 los inventarios se han colocado en los que se considera una situación normal para la empresa.

La presente razón también se debe complementar con investigaciones posteriores, incluyendo la ya mencionada de que se analicen por separado los inventarios en proceso, de materia prima y de productos terminados, además de revisar las políticas de compra, el control de las mismas, almacenaje, etc.

RAZON NO. 13

	1991	1990	1989	1988
Utilidad Neta	4,805	7,018	6,707	8,566
C. Contable al inicio del ejercicio	55,880	55,271	55,527	54,864
Prop. de Utilidad Neta a Capital Contable	0.086	0.127	0.121	0.156

El cociente de cada una de las proporciones, indica un rendimiento suficiente para el capital invertido en la empresa, aunque es notorio que en el último año las utilidades sufrieron una baja de consideración, motivada por una disminución en las ventas, en costo de producción y unos gastos de operación elevados, situaciones como éstas son desfavorables para el negocio, las cuales de no tomar las medidas correctivas adecuadas e inmediatas, redundarán en perjuicios futuros para la empresa.

La tendencia se considera normal en los tres primeros años ya que en el último es mala, ya que como se mencionó las utilidades disminuyeron.

RAZON NO. 14

	<u>1991</u>	<u>1990</u>	<u>1989</u>	<u>1988</u>
Utilidad Neta	4,805	7,018	6,707	8,566
Ventas Netas	<u>210,789</u>	<u>214,716</u>	<u>194,513</u>	<u>173,215</u>
Prop. de Utilidad Neta a Ventas Netas	0.023	0.033	0.036	0.051

El cociente de esta razón indica que las utilidades han sido buenas; todavía en el último año, en donde habrá necesidad de revisar los gastos de operación y el costo de producción a efecto de conocer las causas que han motivado esa disminución en las utilidades y así poder dictar medidas correctivas tendientes a que esa situación no se siga presentando en el futuro.

Es conveniente también estudiar los márgenes de utilidad por producto y el volúmen de fabricación de éstos.

La tendencia se considera normal los tres primeros años, y se podría considerar buena en cuanto a 1991 y 1990, ya que aún cuando los porcentos resultaron menores que en 1988, se debe a que es este año se obtuvo una magnífica utilidad en la venta del activo fijo. En 1991 la tendencia es negativa.

Existen, además de las aplicadas a este caso, un sin número de razones significativas, pero sólo utilicé las citadas por considerarlas básicas.

METODO NO. 3: DE AUMENTOS Y DISMINUCIONES.

Por medio de este método, conoceremos los cambios existentes en la situación financiera. Para este efecto se han elaborado los Estados Financieros comparativos por los ejercicios terminados el 31 de Diciembre de 1991, 1990, 1989 y 1988; estos Estados se presentan como ya mencioné: en el importe de los cambios, ya sea aumento o disminución.

De este modo, el Balance comparativo mostrará los cambios registrados en la situación financiera de un período a otros posteriores.

El Estado de Resultados indicará los aumentos y disminuciones existentes en las diversas cuentas de productos y costos, de un período a otros posteriores.

Finalmente, el Estado de Costo de Fabricación y ventas mostrará los aumentos y disminuciones registrados de un período a otros posteriores en los diversos rubros que forman el mencionado estado.

Las tendencias de los factores financieros de una empresa servirán para conocer la posible proyección de la misma, pero para establecer lo anterior, es menester conocer los sucesos que influyeron tanto en el presente como en el pasado, y el grado en que dichos sucesos intervinieron en la

configuración de la estructura financiera de la empresa en dichas épocas.

Al igual que los métodos anteriores, el presente requiere de información adicional, la cual nos explicará los cambios; dicha información es necesaria porque sin ella es factible que pudiéramos llegar a conclusiones equivocadas. Dicho lo anterior, analizaré los Estados Financieros de La Empresa "LE'BLANC,S.A."

BALANCE GENERAL COMPARATIVO

ACTIVO CIRCULANTE:

Los movimientos registrados en este grupo se deben comparar con los cambios existentes en el pasivo a corto plazo. (ANEXO no. 11 y 12)

	1991 -----	1990 -----	1989 -----
Activo circulante	8,577	10,157	5,233
Pasivo a menor de un año	10,120	9,136	5,591

Nos muestran que el pasivo a corto plazo se ha venido incrementando en mayor proporción que el activo circulante. Según se observa, en el año de 1990 hubo un aumento considerable de pasivo en relación con 1989, sin embargo en el último año, la acumulación fué mínima, lo que denota que se ha comenzado a prestar atención al problema del exceso de pasivo; en cuanto al activo circulante, también en 1990 registró un buen aumento en relación con el año anterior, pero se deben de tomar medidas a efecto de que la baja observada en el último año no se siga pronunciando en periodos futuros.

EMPRESA LE'BLANC, S.A.

BALANCE GENERAL COMPARATIVO POR LOS EJERCICIOS TERMINADOS EL
31 DE DICIEMBRE DE 1988, 1989, 1990 Y 1991 (EN MILES DE PESOS).

(ANEXO no. 11)

ACTIVO	IMPORTES				AUMENTO - DISMUNICION		
	1991	1990	1989	1988	1991	1990	1989
CIRCULANTE							
Electivo caja	1,519	1,347	1,461	1,118	401	229	343
Bancos	53,348	56,477	54,069	51,748	1,600	4,729	2,321
<i>Total</i>	54,867	57,824	55,530	52,866	2,001	4,958	2,664
INVENTARIOS							
Almacén de prod. terminados	12,414	11,447	10,615	8,838	3,576	2,609	1,777
Producción en proceso	6,311	5,386	4,761	3,900	2,411	1,486	861
Almacén de Materias Primas	17,776	18,201	17,118	16,368	1,408	1,833	750
Mercancías en Tránsito	0	100	0	819	819 R	719 R	819 R
Suman los Inventarios	36,501	35,134	32,494	29,925	6,576	5,209	2,569
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	91,368	92,958	88,024	82,791	8,577	10,167	5,233
ACTIVO FIJO							
Maquinaria y Equipo	9,647	11,970	12,216	14,462	4,815 R	2,492 R	2,246 R
Muebles y enseres	996	952	1,193	1,214	218 R	262 R	21 R
Equipo de Transporte	2,119	2,684	2,212	2,765	646 R	81 R	553 R
Edificio	1,769	1,731	1,868	1,966	197 R	235 R	98 R
Terreno	7,680	7,660	7,660	7,660	0	0	0
TOTAL ACTIVO FIJO	22,191	24,997	25,149	28,067	5,876 R	3,070 R	2,918 R
CARGOS DIFERIDOS							
Gastos de Instalación	2,143	2,003	2,001	2,084	225	85	83 R
Intereses Pagados por anticip.	1,499	1,566	1,394	1,430	141	228	36 R
TOTAL CARGOS DIFERIDOS	3,642	3,569	3,395	3,514	366	313	119 R
OTROS ACTIVOS							
Deudores Diversos	1,217	940	866	1,196	681	404 R	330 R
Anticipo a empleados	109	93	83	79	30	14	4
TOTAL OTROS ACTIVOS	1,326	1,033	949	1,275	703	410 R	326 R
SUMA EL ACTIVO	118,527	122,577	117,517	115,647	2,880	6,930	1,870

EMPRESA LE'BLANC, S.A.

BALANCE GENERAL COMPARATIVO POR LOS EJERCICIOS TERMINADOS EL
31 DE DICIEMBRE DE 1988, 1989, 1990 Y 1991 (EN MILES DE PESOS).

(ANEXO no. 12)

PASIVO

	IMPORTES				AUMENTO - DISMUNICION DURANTE		
	1991	1990	1989	1988	1991	1990	1989
A PLAZO MENOR DE UN AÑO							
Créditos Bancarios	900	2,700	2,700	1,800	900 R	900	900
Documentos por Pagar	45,805	41,091	38,088	34,003	11,802 R	7,088	4,085
Acreedores Diversos	7,033	6,713	6,171	5,565	1,468	1,148	606
Obligaciones Hipotecarias	1,750	4,000	4,000	4,000	2,250 R	0	0
TOTAL	55,488	54,504	50,959	45,368	10,120	9,136	5,591

A PLAZO MAYOR DE UN AÑO

Créditos Bancarios	0	900	3,600	3,600	3,600 R	2,700 R	0
Obligaciones Hipotecarias	5,250	7,000	4,000	8,000	2,750 R	1,000 R	4,000
Garantías	4,916	4,293	3,687	3,152	1,764	1,141	535
TOTAL	10,166	12,193	11,287	14,752	4,588 R	2,559 R	3,485

CAPITAL

Capital Social	40,000	40,000	40,000	40,000	0	0	0
Superávit/revaluación terreno	1,122	1,122	1,122	1,122	0	0	0
Utilidades no distribuidas	0	0	0	0	0	0	0
Reserva Legal	1,979	1,628	1,293	885	1,114	763	428
Reserva de reinversión	160	160	160	160	0	0	0
Utilidad Ejerc. anteriores	4,807	5,952	5,989	4,814	7 R	1,138	1,175
Resultados del Ejercicio	4,805	7,018	6,707	8,566	3,761 R	2,170 R	1,859
TOTAL	52,873	55,880	55,271	55,527	2,854 R	885	256

SUMAN PASIVO Y CAPITAL	118,527	122,577	117,517	115,847	2,880	6,930	1,870
-------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	--------------	--------------	--------------

ACTIVO FIJO:

Los cambios en este rubro se relacionarán con los del costo de producción terminada.

	1991 -----	1990 -----	1989 -----
Activo fijo	5,876(R)	3,070(R)	2,918(R)
Costo de prod. terminada	34,855	35,738	22,768

Los cambios registrados indican que el costo de producción terminada ha aumentado en mayor proporción que el activo fijo, ya que éste disminuye por la depreciación, salvo en el año de 1990 donde se observa que hubo adquisiciones; lo que es indicio de que la inversión que se ha hecho en este renglón ha sido explotada eficientemente.

Es necesario complementar lo anterior verificando si el activo fijo no demanda fuertes erogaciones por concepto de mantenimiento.

Los rubros de Cargos diferidos y Otros activos no se detallarán por no ser considerables sus modificaciones en estos años analizados.

PASIVO A PLAZO MENOR DE UN AÑO:

	1991 -----	1990 -----	1989 -----
Créditos Bancarios	900(R)	900	900

Los cambios registrados en esta cuenta muestran una tendencia de disminución en el último año, lo que es benéfico para la compañía ya que presupone que ésta se encuentra en posición de allegarse recursos a través de este tipo de financiamiento.

Las demás cuentas como Documentos por pagar, cuentas por pagar y Acreedores diversos representan en los aumentos-disminuciones el natural incremento de las operaciones.

	1991	1990	1989
	-----	-----	-----
Obligaciones hipotecarias	2,250(R)	0	0
	-----	-----	-----

Las cifras aumento disminución que se reflejan en esta cuenta muestran una tendencia favorable, ya que el pasivo por este concepto se redujo en el último año más del 50 %.

En los años de 1989 y 1990 no se registró ningún cambio, ya que los saldos permanecieron iguales debido a que en 1990 se llevó a cabo otra emisión de sus Obligaciones.

PASIVO A PLAZO MENOR DE UN AÑO:

	1991	1990	1989
	-----	-----	-----
Pasivo a plazo menor de un año	4,586(R)	2,559(R)	3,465(R)
	-----	-----	-----

Los cambios existentes en este grupo, muestran una tendencia de disminución, lo que es benéfico para la

empresa. Los cambios resultantes nos indican que la compañía no ha incrementado sus operaciones a largo plazo en el renglón del pasivo.

Los créditos bancarios muestran una tendencia favorable, las variaciones en obligaciones hipotecarias y garantías se consideran normales y se proyectan positivamente para la empresa.

CAPITAL CONTABLE:

	<u>1991</u>	<u>1990</u>	<u>1989</u>
Capital contable	2,654 (R)	865 (R)	256 (R)
Pasivo total	<u>5,534</u>	<u>6,577</u>	<u>3,226</u>

De cuya comparación de tendencias se deduce que el pasivo total se ha incrementado mientras que el capital contable ha disminuído, lo cual es mal síntoma para la compañía. Lo que ha provocado esa disminución en el capital contable, es el excesivo retiro de las utilidades por parte de los socios, inclusive en el último año que es en el que se obtuvo la menor utilidad.

Sería conveniente una reinversión de las ganancias tendiente a fortalecer el capital contable. Por lo que respecta al pasivo, éste aumentó notoriamente de 1989 a 1990, pero por la pequeña disminución de 1991 en relación con el año anterior, se puede suponer que se han comenzado a

tomar medidas correctivas a efecto de que las deudas no se sigan incrementando.

Capital social, superávit por revaluación de terreno, reserva de reinversión. Estas cuentas no han sufrido ninguna modificación en los años de nuestro estudio, por lo que no se comentarán.

Utilidades de ejercicios anteriores, muestran una tendencia negativa para la empresa, ya que en los años de 1989 y 1990 se incrementaron.

	1991	1990	1989
Ut. ejerc. anteriores	7 (R)	1,138 (R)	1,175

Es una tendencia negativa de la empresa, ocasionado ésto por utilidades más bajas en este ejercicio, aunado al excesivo retiro de las mismas por parte de los accionistas.

La utilidad del ejercicio también es negativa porque han venido disminuyéndose, sobre todo el último año de estudio.

Por lo anterior es necesario tomar las medidas correctivas pertinentes, derivadas de un estudio de costos y gastos a efecto de que la tendencia no siga al mismo ritmo.

ESTADO DE RESULTADO COMPARATIVO.

VENTAS NETAS:

EMPRESA LE'BLANC, S.A.

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO POR LOS EJERCICIOS COMPRENDIDOS DEL (ANEXO no. 13)

1RO. ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991, 1990, 1989 Y 1988

IMPORTES

AUMENTO - DISMUNICION DURANTE

	1991	1990	1989	1988	1991	1990	1989
Ventas Netas	210,789	214,716	194,513	173,215	37,574	41,501	21,298
- Impuesto sobre Ventas	6,324	6,441	5,835	5,196	1,128	1,245	639
	204,465	208,275	188,678	168,019	36,446	40,256	20,659
Costo de Ventas	175,497	176,515	162,600	144,622	30,805	31,823	17,908
Utilidad Bruta	28,968	31,760	25,078	23,327	5,641	8,433	2,751
Gastos de Operación:							
Administración	7,318	7,210	5,314	4,215	3,103	2,995	1,099
Venta y embarque	11,736	9,389	7,279	3,872	7,864	5,517	3,407
Estudio nuevos productos	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad de Operación	9,914	15,161	13,485	9,404	510	5,757	4,081
Otros Gastos:							
Intereses Pagados	1,923	1,618	1,914	1,236	687	382	678
Varios	878	1,931	821	0	878	1,931	821
Otros Productos:							
Intereses Ganados	2,101	2,811	2,150	1,890	211	921	260
Ventas Desperdicio	81			1,231	1,150 R	1,231 R	1,231
Asistencia Técnica				317	317 R	317 R	317
Utilidad Vta. de Ac. Fijo	168	8		5,110	4,942 R	5,102 R	5,110
Diversos		438	180	9	9 R	429	171
Suman Otros Gtos y Produc.	451	292	405	7,321	6,870 R	7,029 R	6,916
Utilidad antes del I.S.R.	9,463	14,869	13,080	16,725	7,262 R	1,856 R	3,645
Impuesto Sobre la Renta:							
Por el Ejercicio	3,974	6,178	5,427	6,957	2,983 R	779 R	1,530
	5,489	8,691	7,653	9,788	4,279 R	3,153 R	2,115
Cargos Especiales:							
Prov. Participación de las Utilidades de los Trabajadores	684	1,673	946	1,202	518 R	983	256
UTILIDAD DEL EJERCICIO	4,805	7,018	6,707	8,566	3,761 R	1,548 R	1,859

Los cambios registrados en este rubro se pueden comparar con los cambios en el activo fijo. (ANEXO no. 13)

	<u>1991</u>	<u>1990</u>	<u>1989</u>
Ventas netas	37,574	41,501	21,298
Activo fijo	<u>5,876</u>	<u>3,070</u>	<u>2,918</u>

El comportamiento de estas cuentas es favorable para la compañía, a excepción del año de 1991 en cuanto a ventas, ya que estas disminuyeron en relación de 1990. Las disminuciones reflejadas en el activo fijo indican que la inversión hecha en este renglón ha sido explotada eficientemente.

Uno de los rubros de importancia por la capacidad interpretativa debido a que es el resultado final, es la utilidad del ejercicio que será la que analizaremos.

UTILIDAD DEL EJERCICIO:

	<u>1991</u>	<u>1990</u>	<u>1989</u>
Ut. del ejercicio	3,761(R)	1,548	1,859
Ventas netas	<u>37,574</u>	<u>41,501</u>	<u>21,298</u>

De cuya comparación se deduce que las ventas netas se han incrementado en mayor proporción que las utilidades, las cuales han disminuído año con año, por lo que la tendencia de la utilidad es totalmente negativa.

ESTADO COMPARATIVO DEL COSTO DE LOS PRODUCTOS FABRICADOS Y VENDIDOS.

Se analizará el renglón de inventarios por se el de mayor relevancia.

	1991 -----	1990 -----	1989 -----
Inv. final de m. en proceso	2,411	1,486	861
Costo de prod. terminada	34,855	35,738	22,768

Sobre todo en el último año se encuentra un poco excedido el inventario, es menester efectuar estudios a efecto de corregir ésta situación ya que la rotación era considerada buena hasta que en 1990 y 1991 empieza a declinar.

	1991 -----	1990 -----	1989 -----
Inv. final de p. terminados	3,576	2,609	1,777
Costo de prod. terminada	30,805	31,823	17,908

De la comparación se deduce que los artículos se han incrementado en mayor proporción que el costo de producción terminada. En este punto se debe poner especial atención, ya que la acumulación de artículos terminados trae consigo innumerables problemas a la empresa.

EMPRESA LE'BLANC, S.A.

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS COMPARATIVO POR LOS EJERCICIOS COMPRENDIDOS DEL 1RO. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991, 1990, 1989 Y 1988.

(ANEXO no. 14)

AUMENTO - DISMINUCION
DURANTE

	IMPORTES				AUMENTO - DISMINUCION DURANTE		
	1991	1990	1989	1988	1991	1990	1989
Inventario inicial de M. en Proceso	5,386	4,761	3,900	2,280	3,106	2,481	1,620
(+)							
Materia prima empleada	131,138	130,960	119,466	104,055	27,083	26,905	15,411
Mano de Obra directa	11,701	10,641	10,584	9,138	2,563	1,503	1,446
Gastos indirectos en fabricas	34,550	36,371	35,168	30,036	4,514	6,335	5,152
TOTAL MATERIAS PRIMAS, MANO DE OBRA Y GASTOS INDIRECTOS EN FABRICAS	177,389	177,972	165,238	143,229	34,160	34,743	22,009
Prod. en proceso disponible	182,775	182,733	169,136	145,509	37,266	37,224	23,629
(-)							
Inventario final de M. en proceso	6,311	5,386	4,761	3,900	2,411	1,486	861
Costo de prod. terminada	176,464	177,347	164,377	141,609	34,855	35,738	22,768
(+)							
Inventario l. de prod. terminados	11,447	10,615	8,838	11,921	474	1,306	3,083
Productos terminados disponibles	187,911	187,962	173,215	153,530	34,381	34,432	19,685
(-)							
Inventario final de prod. terminados	12,414	11,447	10,615	8,838	3,576	2,609	1,777
COSTO DE VENTAS DE PROD. TERMINADO	175,497	176,515	162,600	144,692	30,805	31,823	17,908
GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION:							
Sueldos y salarios	9,219	9,486	9,335	7,939	1,280	1,547	1,396
Gastos de prevision social	1,515	1,799	1,528	1,410	105	389	118
Depreciacion	2,716	2,825	2,662	2,435	281	390	227
Amortizaciones	88	88	89	75	13	13	14
Arrendamientos	189	239	167	97	92	142	70
Prima de seguros y fianzas	361	396	378	369	12	27	9
Gastos de mantenim. y conservacion	6,229	4,719	4,402	3,911	2,318	808	491
Materiales auxiliares de fab.		9,645	10,113	9,218	9,218	427	895
Otros gastos	4,447	7,174	6,514	4,562	135	2,592	1,932
	24,784	36,371	35,168	30,036	525	6,335	5,152

Las materias primas utilizadas y el costo de producción terminada se han ido incrementando en igual proporción. El costo de producción terminada aumentó en mayor proporción que las ventas netas.

CONCLUSIONES DEL ANALISIS.

De acuerdo con la interpretación derivada del análisis de los Estados Financieros de la supuesta industria LE'BLANC, S.A. se llega a la conclusión de que es necesario profundizar en los aspectos siguientes:

VENTAS: Ya que éstas son las que generan las utilidades y en el último ejercicio analizado se registró una disminución en ellas. Las ventas requieren una constante vigilancia ya que es la esencia del negocio, y de esta función se desprenden todas las demás actividades.

COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS: Los costos deben de estudiarse paralelamente a las ventas. En el año de 1991 la utilidad bruta fué menor que la de 1990, variación que tiene que estar en función de los cambios registrados en cada uno de los elementos que se comparan; al hacer un análisis de los anteriores quedará también cubierto el de la utilidad bruta. Es necesario que se analice la posibilidad de bajar los costos unitarios a través de volúmenes mayores de producción sobre los que se prorratarán los gastos fijos.

Resumiendo, es indispensable ahondar en el análisis de cada uno de los componentes del costo: materia prima, mano de obra y gastos indirectos de producción en cada una de sus subcuentas.

CAPITAL CONTABLE: Debe de fortalecerse ya que se encuentra en desproporción con el pasivo, la causa principal son las disminuciones en las utilidades así como el excesivo retiro de las mismas por parte de los socios. Cuando en una empresa es mayor el pasivo que el capital contable, su situación financiera no es satisfactoria.

CONCLUSIONES

I.- El presupuesto existe desde que el hombre tuvo la necesidad de hacer estimaciones respecto a los recursos que tenía que almacenar, de acuerdo a los que el pensaba que iba a consumir en las épocas de escasez.

Este fué siempre el principio del presupuesto, independientemente de cómo fuera su iniciación en las diversas partes del mundo.

II.- No existe una definición de PRESUPUESTO aceptada en forma unánime. Se han dado ya muchas definiciones por autores estudiosos en la materia, pero ninguna de ellas aclara completamente la función e importancia que representa su utilización en las operaciones de la empresa.

Sin embargo, todos ellos coinciden en que es una anticipación detallada de los gastos en que se incurrirá, así como de los ingresos que se obtendrán en un período futuro. Con esto la planeación y el control de las operaciones de la empresa, se llevan a cabo más eficientemente ya que el presupuesto resulta ser un instrumento útil en la anticipación y control de las operaciones y los resultados de un período futuro de

trabajo, principalmente en lo que se refiere al aspecto económico.

III.- La función que lleva a cabo el presupuesto dentro de la administración, es principalmente de planeación y control aún cuando los presupuestos también son aplicables a las etapas restantes del proceso administrativo, aunque en éstas últimas su función es sólo complementaria.

IV.- Actualmente el futuro es una circunstancia que preocupa al hombre de negocios, para poder contrarrestar esta situación la herramienta que utiliza, para determinar el curso a seguir es el PRESUPUESTO.

V.- Toda empresa al adoptar un sistema de control presupuestal, lo hace siempre con la seguridad de lograr ciertos objetivos, que son los pilares de su planeación financiera.

VI.- Una parte importante del presupuesto es la determinación de quién será el responsable de su elaboración y en forma general, la persona más indicada es aquella que posea amplios conocimientos y experiencia sobre las

operaciones de la empresa, sobre el sistema contable de la misma, su organización, su administración... y esa persona idónea por sus cualidades es el Contador Público.

VII.-El principal objetivo de los estados presupuestados, es informar a la gerencia sobre las posibles operaciones a realizar, mostrando con esto la situación financiera de la empresa en un período futuro.

VIII.- Mediante el control presupuestal se deriva información que resulta necesaria para la elaboración de informes, que serán utilizados por mostrar la situación actual de las operaciones de la empresa y para la toma de decisiones.

IX.- Aunque el presupuesto tiene sus ventajas y desventajas finalmente lo consideramos como una herramienta de apoyo en el control administrativo de las empresas, además de ayudarnos a no perder de vista el objetivo de nuestro negocio.

X.- Se concluye que el resultado de la hipótesis planteada, es que el presupuesto es necesario para el buen

funcionamiento de los planes, y para la obtención de los objetivos de la empresa. La aplicación de un presupuesto adecuado es la base de una buena administración.

BIBLIOGRAFIA.

AMINISTRACION INTEGRAL
LIC. FCO. JAVIER LARIS CASILLAS
" PRINCIPIOS DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA Y CONTABLE "
NUEVA EDICION
CIA. EDITORIAL CONTINENTAL
MEXICO, 1977
329 PAGS.

APUNTES DE LA CARRERA DE LIC. EN CONTADURIA PUBLICA
UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL
ALICIA CARRILLO SAÑUDO
MEXICO, 1985-1990.

CONTROL PRESUPUESTAL EN LOS NEGOCIOS
HECTOR SALAS GONZALEZ
MEXICO, D.F.
379 PAGS.

CONTABILIDAD GENERAL
MAXIMINO ANZURES
EDITORIAL TRILLAS, S.A.
2da. EDICION
MEXICO, 1977
600 PAGS.

DERECHO ADMINISTRATIVO
ANDRES SERRA ROJAS
EDITORIAL PORRUA
MEXICO, D.F. 1977
SVA. EDICION

DICCIONARIO LAROUSSE UNIVERSAL
(ILUSTRADO)
MIGUEL DE TORO Y GIBBERT
EDITORIAL LAROUSSE
BUENOS AIRES, 1958.

EL ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y LAS DEFICIENCIAS EN
LAS EMPRESAS
ROBERTO MACIAS PINEDA
EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
14a. EDICION
MEXICO, 1984.

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION MODERNA
A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR THE MANAGEMENT SCIENCIES
MARVIN E. MUNDEL
MC. GRAW HILL INTERNATIONAL BOOK COMPANY
NEW YORK, USA 1967.

EL PRESUPUESTO COMO MEDIO DE CONTROL
SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
JUAN LUIS PADILLA DIAZ
TESIS/UNAM
MEXICO, 1978.

LOS PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.
PEDRO S. PELAEZ A.
EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
(ECASA)
1RA. EDICION
MEXICO, D.F. 1975
86 PAGES.

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD
ALEJANDRO PRIETO
EDITORIAL BANCA Y COMERCIO
MEXICO, 1989
360 PAGES.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
GEORGE R. TERRY
CIA. EDITORIAL CONTINENTAL
MEXICO. 1978
879 PAGES.
LIBRO: PRINCIPLES OF MANAGEMENT.
TRADUCCION: ALFONSO VASSEUR WALLS.

SISTEMAS DE CONTROL PRESUPUESTAL
VICTOR M. PANIAGUA BRAVO
EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS, S.A.
MEXICO, 1976

TECNICA PRESUPUESTAL.
CRISTOBAL DEL RIO GONZALEZ
EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
(ECASA)
7MA. EDICION, 3RA. REIMPRESION.
MEXICO, 1978
155 PGS.