



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**EL CONTROL PRESUPUESTAL Y SUS AFECTACIONES
ACTUALES**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
JORGE LUIS TREJO VILLASEÑOR

Bajo la Dirección del C. P. Jorge López Marín



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

C O N T E N I D O

	PAGINA
1.- INTRODUCCION	1
2.- GENERALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS	4
2.1. ANTECEDENTES DE LOS PRESUPUESTOS	4
2.2. DEFINICION DE PRESUPUESTO	7
2.3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LOS PRESUPUESTOS	8
2.4. TECNICAS EMPLEADAS PARA LA ELABORACION DE PRESUPUESTOS .	13
2.5. REQUISITOS A SATISFACER EN LA FORMULACION DE PRESUPUES-- TOS	32
2.6. RESPONSABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DE QUIENES ELABORAN - UN PRESUPUESTO	34
2.7. TIPOS DE PRESUPUESTO, VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CADA UNO DE ELLOS	36
3.- GENERALIDADES DEL CONTROL PRESUPUESTAL	43
3.1. QUE ES CONTROL	43
3.2. QUE ES CONTROL PRESUPUESTAL	44
3.3. OBJETIVOS QUE PERSIGUE EL CONTROL PRESUPUESTAL	44
3.4. COMO FUNCIONA EL CONTROL PRESUPUESTAL	45
3.5. PERSONAS INDICADAS PARA APLICAR EL CONTROL PRESUPUESTAL.	49
3.6. CARACTERISTICAS QUE DEBE POSEER LA PERSONA QUE EJERCE UN CONTROL SOBRE LOS PRESUPUESTOS	52
3.7. TECNICAS DE ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS APLICA - DAS AL CONTROL PRESUPUESTAL	54
3.7.1 PUNTO DE EQUILIBRIO	55
3.7.2 METODOS DE ANALISIS	62
3.8. OTRAS TECNICAS QUE NOS PUEDEN SERVIR EN LA PLANEACION Y CONTROL DE PRESUPUESTOS DE LA ENTIDAD	65
4.- DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA	76
4.1. DEFINICION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA	76
4.2. PRESENTACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA	77
4.3. CLASIFICACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA	78

	PAGINA
4.4. INTERESADOS EN CONOCER LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA.	83
4.5. INSUMOS DEL PRESUPUESTO EN LA PREPARACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA	85
5.- DE LA CRISIS ECONOMICA	87
5.1. LA CRISIS Y LOS CICLOS ECONOMICOS	88
5.2. DEFINICION DE CRISIS ECONOMICA	90
5.3. CAUSAS GENERALES QUE PROVOCAN UNA CRISIS ECONOMICA	92
5.4. EFECTOS QUE PRODUCE UNA CRISIS ECONOMICA	94
5.5. DESVIACIONES MAS COMUNES DE LOS PRESUPUESTOS EN EPOCAS - DE CRISIS, Y ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA CORREGIRLAS <u>SO</u> BRE LA MARCHA	97
6.- LA REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS Y LOS PRESUPUESTOS.	104
6.1. QUE ES LA REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS	105
6.2. OBJETO DE LA REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS,	106
6.3. METODOS EMPLEADOS PARA LA REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS	107
6.3.1 METODO DE AJUSTE POR CAMBIOS EN EL NIVEL GENERAL - DE LOS PRECIOS	107
6.3.2 METODO DE ACTUALIZACION DE COSTOS ESPECIFICOS	113
6.4. PARTIDAS QUE DEBEN ACTUALIZARSE EN EPOCAS INFLACIONARIAS	116
6.5. CONCEPTOS MONETARIOS Y NO MONETARIOS	118
6.6. LA REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS Y LAS TECNICAS DE CONTROL	121
6.7. REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA	123
7.- CONCLUSIONES	132
ANEXO 1 TABLA DE RAZONES	137
ANEXO 2 TABLA DE RAZONES	138
ANEXO 3 TABLA DE VALOR ACTUAL	139
ANEXO 4 TABLA DE VALOR PRESENTE	140
8.- BIBLIOGRAFIA	141

1.-

INTRODUCCION

La posición que asumimos los administradores al escoger un área específica para desarrollarnos profesionalmente, suele en muchos casos convertirse en un verdadero problema, pues cada una de las áreas que tenemos como opción cuentan con una o más carreras en que su especialidad es precisamente el fuerte de la actividad a desempeñar, razón por la cuál surge la duda y el desaliento de no saber que camino es el correcto para seguir. Ese que consideramos un obstáculo, si lo analizamos friamente, en realidad no tiene nada de problema, pues si bien es cierto que el administrador no tiene un área técnica específica, el panorama general que como preparación tenemos, nos coloca en la posición de poder elegir aquel área o camino en que por vocación o gusto nos atraiga más para desarrollarnos. Además, ya en la práctica lo que importa es que se tengan los conocimientos y que los sepamos aplicar, lo cual quiere decir que mientras mayor sea la cultura y el campo de conocimientos del profesionista, mayor será el radio de acción que tengamos para realizar nuestras actividades.

Otro de los tabus a que nos enfrentamos y éste creo yo que en cualquier carrera, es el de preparar la tesis para presentar nuestro exámen profesional, no sabemos que tema escoger, como formular el índice o nos da miedo iniciar los preparativos de nuestra titulación, quizá sean ámbos casos y por estas razones u otras no nos decidimos a hacerlo. No le veo caso en realidad, dedicarle toda una vida al estudio, para que al final no cubramos un requisito que acredite el esfuerzo y dedicación entregados tanto en forma individual, como en el equipo conformado por el núcleo familiar.

Si no sabemos qué título escoger, o cómo formular el índice, podemos optar por diferentes alternativas. Una de ellas sería, aplicar un estudio o investigación para mejorar los sistemas o procedimientos de las actividades que realizamos en nuestro trabajo; otra alternativa

sería la de proponer una idea utilizable en algún área en específico - que beneficie alguna o algunas actividades de las que se pueden llevar a cabo en una Empresa (Pública o Privada) o en cualquier organización o asociación, otra opción para escoger el título y temario de la tesis podría ser, la de realizar una investigación que complemente nuestra - preparación académica, y en la que podamos combinar además alguna hipótesis o supuesto que pensemos que pudiese aplicarse prácticamente.

Es precisamente el último de los casos el que me motivó para iniciar los preparativos de mi tesis: mi meta es complementar mi preparación académica, pulir algunos detalles que no me quedaron completamente claros respecto a una de las áreas que más me apasionaron, las finanzas, que en una de sus ramas de aplicación, específicamente el mundo de los presupuestos, desde sus etapas de planeación y control, encausaron mi interés a tratar de visualizar el comportamiento del sistema presupuestario en épocas de crisis.

Durante el desarrollo de la investigación que me he propuesto - realizar, es mi deseo, poner al alcance de las manos de las personas - que por alguna razón tengan frente a sí un ejemplar de mi tesis, información que coadyuve al esclarecimiento de las dudas que al respecto de mi tema se les pudiesen presentar.

Para satisfacer todas las inquietudes que con antelación he mencionado, en el primer capítulo, me planteo la situación de estudiar y detectar algunas generalidades sobre los presupuestos como: ¿de dónde surgieron los presupuestos?, ¿qué es un presupuesto en sí?, ¿qué requisitos necesita cubrir la persona que los elabora y con que conocimientos debe contar?, ¿cuáles son las técnicas que nos pueden ayudar a presupuestar con el menor índice de error?, ¿cómo funciona el proceso administrativo en su preparación, ejecución y control?, y ¿qué tipos de presupuestos existen señalando claramente sus ventajas y desventajas - de cada uno de ellos?, todo esto con el propósito de entender en una forma más fácil el desarrollo del segundo capítulo en el que esbozo lo

que es el control presupuestal, su funcionamiento y objetivos que per sigue, además de determinar que personas y que técnicas de análisis - se pueden aplicar para ejercer un control sobre los presupuestos. - Este es uno de los tres temas fuertes que planteo en la tesis y que - considero de gran interés por la actualidad del control presupuestal. De este capítulo nace la idea de resaltar la importancia de una de - las herramientas financieras que ayudan a ejercer un mejor control so bre los presupuestos, los estados financieros proforma, los cuales de fino y describo en una forma breve, resaltando algunos puntos que con sidero de interés para su mejor comprensión enunciando los cuatro es- tados financieros principales, en los que encontraremos la informa - ción indispensable para ejercer un juicio de la situación financiera estimada por la empresa.

Una vez reunidos estos capítulos con los que presento algunas - generalidades sobre los presupuestos y su control, señalo en el cuar- to tema de mi tesis los aspectos más importantes sobre la crisis eco- nómica, como son : las causas generales que la provocan, como afecta- la crisis económica a los presupuestos, que tipo de desviaciones ori- gina sobre estos y como se corrigen, etc. Para que así al último ten- gamos en el quinto capítulo una pequeña investigación sobre otro de - los temas de gran voga en la actualidad, la reexpresión de estados - financieros, definiéndola y señalando los métodos de reexpresión que existen, teniendo como último punto la hipótesis que me planteo sobre la reexpresión de estados financieros a datos presupuestados y sus po sibles formas de control. Con este capítulo es mi intención el colabo- rar un poco a el conocimiento y a la utilidad de la reexpresión de es tados financieros, tema que considero se debería implementar al paque- te de materias que como cátedra se nos ofrece en la facultad.

2 - GENERALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS

- 2.1. Antecedentes de los presupuestos
- 2.2. Definición de los presupuestos
- 2.3. El proceso administrativo y los presupuestos
- 2.4. Técnicas empleadas para la elaboración de presupuestos.
- 2.5. Requisitos a satisfacer en la formulación de presupuestos
- 2.6. Tipos de presupuesto, ventajas y desventajas de cada uno de ellos.

2.- GENERALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS =====

Para poder entrar en materia respecto a lo que son los presupuestos, primero conozcamos un poco como fue que nacieron y quienes fueron sus precursores. Una vez satisfechos estos dos puntos y cimentados los conocimientos generales referentes a su origen, explicaré en este primer capítulo como es que funcionan los presupuestos; que técnicas nos pueden ayudar a lograrlos; el papel que juegan en el rol administrativo, ligados directamente con el proceso administrativo, y las formas en que se pueden realizar.

2.1. ANTECEDENTES DE LOS PRESUPUESTOS

Uno de los primeros iniciadores en materia de presupuestos fue Prior Sinclair, el cual hace alusión de que en el siglo XVIII, se presentaba al parlamento inglés un estado de cuenta anual denominado presupuesto, el cual estaba conformado por un informe de los gastos del año anterior, una estimación de los gastos del año siguiente y un programa de impuestos, así como las recomendaciones para su utilización.

El segundo país que adoptó el procedimiento del presupuesto fue Francia por el año de 1820, después le siguieron varios países Europeos, para que en 1821, los Estados Unidos emplearan dicha herramienta para la administración y control de gastos del Gobierno Federal.

Después de la Primera Guerra Mundial, la industria privada se dió cuenta de la utilidad de los presupuestos, y la eficiencia que proporcionan para controlar sus gastos.

W.A. Paton en el Manual del Contador, menciona que el ori-

gen de los presupuestos se asocia con la Administración Oficial (Gobierno).

En 1912, el presidente Taft de los Estados Unidos, nombró una comisión para investigar los métodos empleados en la tramitación de los asuntos públicos, fortaleciendo a los presupuestos gubernamentales. De 1911 a 1917, se organizaron diferentes comités destinados a mejorar el rendimiento y aumentar la economía de todas las formas de gobierno, aprobándose la ley del presupuesto nacional en el año de 1921. De aquí a la fecha la Empresa privada ha dedicado tiempo y estudio en materia de presupuestos, llegandolo a considerar como un medio de coordinación de la dirección.

En México, tanto en las entidades gubernamentales, como en la Empresa privada, los presupuestos se originaron desde el momento en que la administración de la organización se dió cuenta que era necesario establecer alguna técnica que ayudara a ejercer un control sobre los gastos, creándose así los primeros presupuestos, los cuales en un principio no integraban un verdadero sistema presupuestario que abarcara todas las actividades y funciones, lo cual dificultaba la coordinación general de la Empresa, ya que solo se efectuaba la planeación financiero en segmentos de la Entidad.

El maestro Hector Salas González, nos menciona en su libro "Control presupuestal de los negocios," que en nuestro país las primeras Instituciones que aplicaron un sistema presupuestario completo fueron la General Motors y la Ford Motor Company siendo esta última la Empresa que a la fecha ha obtenido resultados más satisfactorios. También comenta el Maestro Salas González, que a partir del año de 1961, la técnica de control presupuestal se ha implementado ya en varias Empresas, iniciando así una Reforma de técnicas y procedimientos que coadyuvan -

al mejor desarrollo de la planeación y control de las organizaciones.

La mayoría de los Supervisores, Gerentes y Ejecutivos en los negocios y en la Industria de nuestros días han pasado ya - por la experiencia de tener que cuantificar en litros, kilos, - barriles, unidades terminadas o en dinero, sus actividades realizadas y por realizar, lo que ha dado origen a la verdadera con junción del sistema presupuestal, en la cual el presupuesto en sí, es la clave medular que conlleva a la retroalimentación que permita a la alta dirección; vigilar, controlar y dirigir las - actividades de una organización.

Como quedó asentado con anterioridad, los presupuestos - tienen su origen en la Administración Oficial, siendo adoptados después por la iniciativa privada como una herramienta financie ra a través de la cual se ha podido ejercer una mejor adminis- tración de los negocios. Antes de continuar, considero pertinente enunciar la diferencia entre los presupuestos públicos y los presupuestos privados.

En el presupuesto público, primero son estimadas las nece sidades gubernamentales o sus gastos, para que posteriormente - se determinen las formas como se van a cubrir esas necesidades, las cuales generalmente se logran mediante la obtención de im- puestos, derechos, productos (considerados ahora como acceso- - rios de las contribuciones), y por último de empréstitos, que normalmente provienen del extranjero y que conforman la deuda - externa contraída por nuestro país y que tantos problemas nos - ha ocasionado, mismos que comentaré mas adelante en forma breve

Por otro lado, los presupuestos empleados por la Empresa privada, requieren primero de realizar una estimación de sus in

gresos, para después predeterminar su distribución o aplicación lo cual se convierte en un problema mas complejo y que dificulta ejercer un control sobre lo planeado.

Los presupuestos aplicables a la Empresa privada, son los que desvian mi mayor interés y los cuales incluyo en mi trabajo de investigación, esperando aportar algo más que un conocimiento o beneficio propio y que se extienda a toda persona que se interese en el.

2.2. DEFINICION DE PRESUPUESTO

Una vez que hemos conocido un poco acerca del origen y - aplicación general de los presupuestos, procedamos a definir ya en particular lo que estos son, y para lograrlo considero muy - importante el hacer una mención sobre lo que es un pronóstico y ya que conozcamos en si lo que es un presupuesto podamos identificar bien la diferencia que existe entre el uno y el otro.

Un pronóstico se basa en la predicción de eventos futuros y no es sino un conjunto de cifras superficiales que se estiman mas por intuición que con bases y modelos matemáticos, económicos y financieros.

Por otra parte, EL PRESUPUESTO ES EN ESCENCIA UN PLAN O - UN ESTADO DE LA INTENCION DE ACTUAR EN EL CURSO DE UN PERIODO - DEFINIDO (a corto, mediano o largo plazo), REALIZADO EN FORMA CUALITATIVA Y CUANTITATIVA (expresado en cifras, en dinero, litros, kilos o unidades terminadas), QUE AYUDA A LA COORDINACION Y CONTROL DE LA ADQUISICION, UTILIZACION Y MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS EN LA EMPRESA.

Un presupuesto por lo tanto implica algo más que un mero pronóstico, e involucra la manipulación planeada de todas las variables que determinen el desempeño de la entidad, en un esfuerzo por alcanzar cierta posición preferida en el futuro y - que a través del control presupuestal, permite aumentar las probabilidades de obtener un buen resultado.

Cabe mencionar, que muchas empresas que se desarrollan - con base a pronósticos de operación, establecidos por medio de percepciones intuitivas, han logrado obtener resultados satisfactorios sin necesidad de emplear demasiado tiempo y dinero en el planteamiento de sus metas, sin embargo, el hecho de dejar - que el futuro de una Empresa dependa unicamente de la suerte, - significa correr demasiados riesgos, los cuales se convierten en serios problemas en momentos de crisis como los que padecemos en la actualidad en nuestro país y en gran parte del mundo y que vendría siendo algo así como colocarse uno mismo la soga al cuello.

2.3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LOS PRESUPUESTOS

Una buena forma de prevenir este tipo de males, nos da en la administración científica una herramienta básica para su solución, la cual vendría a ser "EL PROCESO ADMINISTRATIVO", el cual es aplicable en cada actividad de la organización y a través del mismo se logra la máxima eficiencia en sus operaciones.

Esta técnica administrativa la descompondremos para el - propósito de la Tesis en las cinco etapas siguientes:Planeación Organización, Ejecución, Dirección y Control; que vendrían siendo los elementos indispensables para el sano establecimiento, - desarrollo y control del sistema presupuestario en una organiza

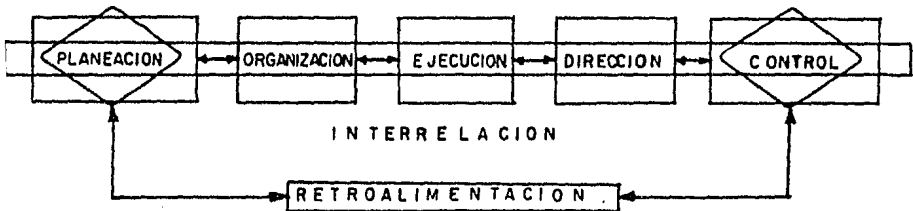
ción y que comentaré a continuación:

Como un pequeño comentario para poder proseguir, considero que la alta dirección de cualquier organización necesita determinar en donde ha estado la compañía y en que posición se encuentra ahora, para poder decidir a donde desea llevarla y principiar así con la primera etapa de un ciclo en el que debe existir una retroalimentación en cada una de sus partes.

Este ciclo en sí conforma al proceso administrativo, el cual tiene una característica esencial de que una vez iniciada su primer etapa, es difícil detectar con precisión cuándo termina ésta y cuándo inicia la siguiente, por la constante interrelación a que se someten cada una de sus partes componentes, las cuales gráficamente podrían quedar ilustradas como presento a continuación:

GRAFICA 1

" EL PROCESO ADMINISTRATIVO "



Para comprender mejor este proceso de retroalimentación de actividades, es necesario conocer cada etapa por separado y así poder asimilar la importancia y embergadura de su correcta aplicación.

La primera etapa que tenemos en la gráfica No. 1 es la de planeación, en la que determinaremos los objetivos o cursos de acción que habremos de tomar, seleccionando y evaluando de entre diferentes alternativas la mejor opción que nos permita el logro de las metas que nos hemos propuesto con antelación y los cuales han sido fijados de acuerdo a las políticas de la Empresa, y hacia los cuales están orientados los programas y procedimientos bajo los que desarrollaremos nuestras actividades.

La planeación es también la etapa inicial del sistema presupuestario, en la cual deben analizarse los factores que inciden en el futuro de la empresa (todo aquello que se relacione con el personal, los productos, la estructura financiera, las condiciones de la planta y equipo, el entorno económico y financiero en que se desarrolla la Empresa, el mercado en el que se desenvuelve, la situación económica, política y social en general, etc., finalizando con la preparación e implementación de un plan que determine claramente los objetivos reales que deban alcanzarse, bajo reglas bien definidas para cada caso en particular, para lo que es conveniente que se establezcan programas con procedimientos detallados que señalen secuencialmente la forma en qué alcanzaremos nuestras metas).

Como podemos ver, la etapa de planeación es en sí el corazón y la esencia misma del proceso administrativo, pues aunque todas sus etapas son indispensables para que funcione como tal, de unas bases sólidas y bien definidas podemos partir a el logro de la eficiencia en la administración de nuestros recursos.

Una buena planeación emana por lo menos de niveles de responsabilidad intermedios, con la participación de todas las personas que ejerzan supervisión, lo que incentivará al personal -

al logro de las metas, pues de esta forma los objetivos que se logren son propios y no impuestos por la Dirección.

La siguiente etapa que inicia el ciclo de interrelación - en el proceso administrativo es la organización, en las que se identifican y listan las actividades que se requieren para lograr los objetivos de la Empresa, agrupándolas e integrándolas en unidades específicas de dirección. Es la etapa en que se - deben definir claramente los grados de autoridad y responsabilidad, ya que para lograr la armonía de los trabajos y esfuerzos deben establecerse líneas de comunicación entre los diferentes niveles y unidades de dirección y control para desarrollar la - cooperación efectiva de todos los grupos que integran la Empresa.

El tercer componente de nuestro proceso, vendría a presentarse toda vez que se hayan definido y establecido bien los planes y que hayan sido sometidos a un orden específico los mismos para poder proceder a ejecutar las operaciones.

De la buena o mala ejecución de los planes depende el éxito de los mismos o en su defecto de su fracaso y obsolescencia, razón por lo cual se deben tomar medidas previas al reclutar, - adiestrar y seleccionar al personal idóneo para la puesta en - marcha de las actividades, procurando entrever que existen oportunidades de promoción y ascenso, planes de beneficio, retiro e incentivos así como las facilidades con las que contará cada - uno para el desempeño de sus funciones, tomando en cuenta la - creación de un medio ambiente propicio para su desarrollo - - (buen equipo de trabajo; instalaciones limpias, ordenadas y con los requisitos suficientes de seguridad, etc.) Todo esto es de gran importancia, ya que los recursos humanos, son en si los - que hacen funcionar a los presupuestos y a la empresa.

" EL EXITO DE UN PRESUPUESTO, RADICA EN GRAN PARTE DEL CONTENIDO DE RELACIONES HUMANAS CON QUE FUERON ELABORADOS"

Una vez que se estan ejecutando las operaciones es necesario que alguien las encause a un mejor desarrollo, y es aqui, - en donde la etapa de dirección entra en acción. En esta etapa la alta dirección delegará autoridad y responsabilidad a las personas que por su cargo puedan controlar algún área en específico de la Empresa. Dando pauta a un control por áreas de responsabilidad, en donde se crean pequeños centros de responsabilidades propias y en el que cada quien operará de acuerdo a su sano entender de las cosas, existiendo siempre UNA COMUNICACION EN COMUN para abarcar en conjunto todas y cada una de las actividades de una Empresa sin que se pierda en ningún momento la concepción de la Empresa como un todo, el cual a su vez estará conformado por pequeñas áreas, las cuales insisto deberán mantener una muy buena comunicación e interrelación, para que no desvien sus miras del objetivo principal de la organización, el cual deberá ser el mismo para todos los centros de responsabilidad. LA DIRECCION ES PUES LA FUNCION ENCARGADA DE GUIAR A LAS PERSONAS PARA ALCANZAR POR MEDIO DE SU ACTIVIDAD, LOS OBJETIVOS QUE SE HAYAN PROPUESTO.

El elemento del proceso que falta de mencionar, es aquél que tiene una función doble en éste, culminando o formando parte de su última etapa por un lado e iniciando o dando pauta a volver a la primera fase del ciclo por el otro. Con esto se origina la retroalimentación constante en cada una de sus partes que lo conforman. Esta etapa es el Control, y con él se verifica la eficiencia de como se hicieron las cosas y nos permite saber si se están realizando éstas de acuerdo a lo planeado. Para ejercer un buen control se requieren evaluar los resultados obtenidos, comparándolos con patrones o modelos establecidos previamente, de manera que se tomen medidas correcti-

vas cuando surta cualquier variación o discrepancia, esto último es con el fin de minimizar en lo posible las desviaciones entre lo que se intenta obtener y lo que se ha logrado.

El marco general del proceso administrativo que fue expuesto con anterioridad nos permite vislumbrar la utilidad de este para con cualquier actividad, y ya en particular relacionado con mi Tesis, nos muestra los beneficios mismos para elaborar un presupuesto en su fase de planeación, hasta la forma de detectar si se ha llevado a cabo lo planeado, procediendo posteriormente en caso de que sea necesario a los ajustes y rectificaciones que el caso o casos ameriten.

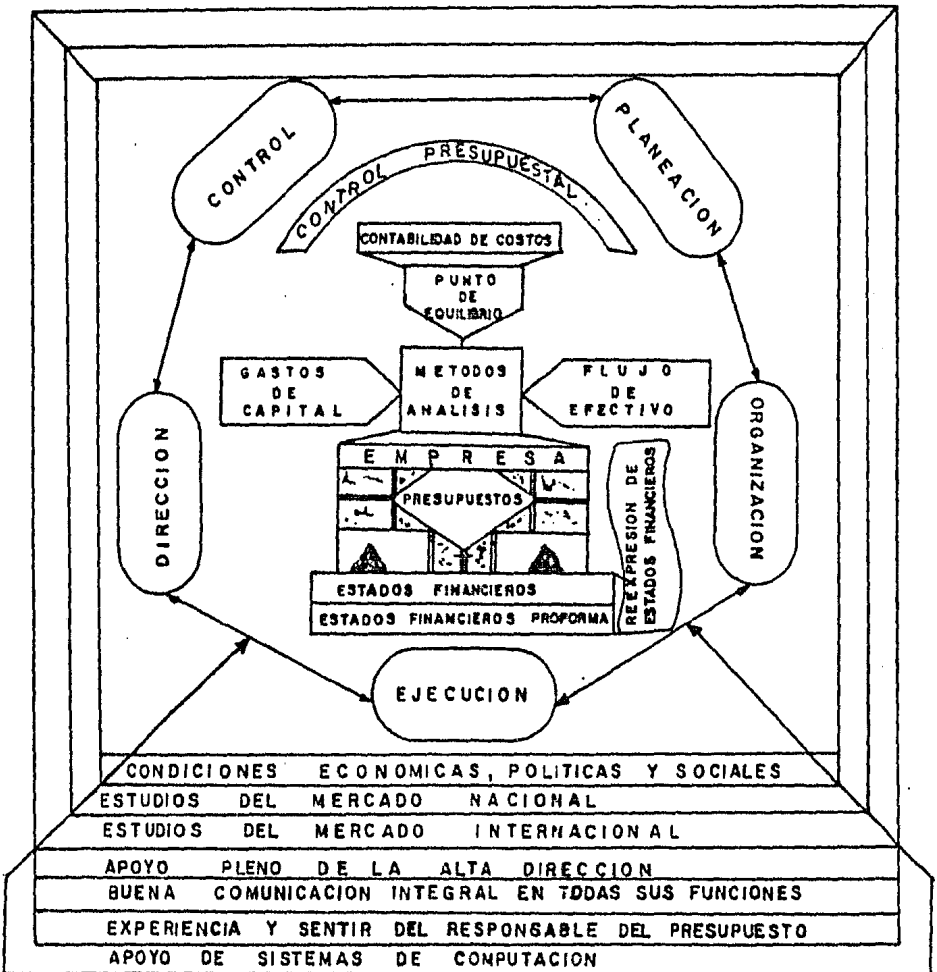
2.4. TECNICAS EMPLEADAS PARA LA ELABORACION DE UN PRESUPUESTO.

Cuando elegí y determiné el tema para la formulación e investigación de mi Tesis, me hice varias preguntas y unas de ellas fueron precisamente: ¿Que técnicas se emplean en la práctica para elaborar un presupuesto?, ¿Que secretos o que magia se esconden detras de un plan presupuestario con alto índice de acierto?, ¿Por que en algunas empresas funcionan los presupuestos y en otras resultan una experiencia aniquilante?, en fin ... Otro tipo de preguntas que en el momento de indagarlas me hicieron entrar en razón, comenzando a vincular, asociar y a comprender, todos aquellos datos y experiencias que me transmitieron en la universidad distintos profesores, y con los cuales formulé una maquinaria cuyas partes componentes se fueron engranando con elementos adquiridos en el plan de estudios y con el tipo de vivencias que me han acontecido en mi desarrollo profesional de tal forma que surgió un esquema en el que incluí aquellos métodos y técnicas que consideré suficientes para comprender a

grandes rasgos lo que necesitamos conocer y emplear para la elaboración de un presupuesto, el cual presento a continuación y lo desglosaré para su mejor comprensión posteriormente, enfocándolo principalmente a las empresas de tipo industrial.

GRAFICA 2

ESQUEMA DE TECNICAS Y METODOS NECESARIOS PARA LA ELABORACION DE UN PRESUPUESTO



La gráfica No. 2 en la que se presentan aquellas técnicas, métodos y condiciones que nos ayudan en la práctica a elaborar - presupuestos, nos permite incluir implementos un tanto sofisticados y otros con menor complejidad, los que en conjunto hacen posible que la elaboración de los planes presupuestales se conviertan en algo más que un simple pronóstico.

Los elementos que incluyo en este esquema los interpretaré a continuación de forma tal, en la que únicamente mencionaré a - grandes rasgos su concepto y la utilidad de que son objeto en el desarrollo de una cédula presupuestal.

En primer lugar, tenemos que el presupuesto funciona como el corazón de una Empresa moderna y bien organizada, el cual deberá ser elaborado de acuerdo a las características y objetivos principales para los que la organización fue originalmente creada.

En segundo término, implica para la preparación de un presupuesto el que la persona encargada de hacerlo, conozca bien a fondo los objetivos de la Empresa, la estructura en que ha sido organizada, los productos o servicios que se ofrecen al público consumidor, las políticas y normas internas y externas que puedan afectar su área de competencia etc., con lo cual deberá formar un criterio unificado que será respaldado por las diferentes herramientas administrativas, financieras, económicas y contables con que cuente:

Estas herramientas son en sí, un conjunto de técnicas diversas con las que determinaremos aquellos datos que integran una cédula, la cual contendrá la esencia de los rubros que fungirán como patrón para desarrollar actividades futuras, éstas técnicas y métodos serían:

- CONTABILIDAD DE COSTOS - La Contabilidad de costos tiene por finalidad el control de todas las operaciones productivas concentradas a través de un estado especial denominado estado de fabricación o estado de producción, que nos muestra el aspecto dinámico de la elaboración referida a un período determinado.

La contabilidad de costos nos es de gran utilidad, pues al lograr identificar por separado los costos directos e indirectos de producción nos permitirá determinar con mayor exactitud los tres elementos del costo:

- Materia Prima
- Mano de Obra
- Gastos de fabricación

Estos elementos podrán ser prorrateados y calendarizados durante el período presupuestal de forma tal que estén integrados de la manera mas realista en que se puedan predecir dentro de nuestras posibilidades.

De igual forma, de una buena aplicación de costos de producción de una empresa surge otra herramienta financiera de vital importancia para el administrador financiero, en la cual la contabilidad de costos contribuye en la determinación, selección y separación de los costos fijos y variables de producción. Esta técnica es el punto de equilibrio, el cual por su gran utilidad comentaremos por separado.

- PUNTO DE EQUILIBRIO - Se le conoce también como punto neutro y es aquel vértice donde se interceptan los ingresos totales con los egresos totales, en el que por lo tanto no existe ni utilidad ni pérdida.

El punto de equilibrio es una técnica de análisis muy importante, y es empleado como instrumento de planificación de utilidades, en la toma de decisiones y en la resolución de problemas (este método lo trataré con mayor profundidad en el tema No. 3, en forma conjunta con otras técnicas de análisis aplicables al control presupuestal).

- MÉTODOS DE ANALISIS - Existen diferentes formas de medir la eficiencia de las operaciones de una empresa, y esto lo podemos lograr realizando un análisis de sus estados financieros, con el cual detectaremos las partes débiles de la misma en caso de que las hubiere, y a través de estas técnicas podremos mantener a la empresa en equilibrio, tratándose con este último término de sostener a la organización sin enfermedades, procurando velar por su liquidez (para solventar compromisos a corto plazo) sin descuidar su solvencia y utilidad (que garanticen cumplir obligaciones a mediano y largo plazo, así como la vida misma de la institución).

Los métodos de análisis para su mejor aplicación se clasifican en los grupos presentados a continuación:

- Método de análisis vertical o estático
- Método de análisis horizontal o dinámico
- Método de análisis histórico
- Método de análisis proyectado o estimado

1.- METODO DE ANALISIS VERTICAL O ESTATICO - En el cual aplicaremos un enfoque de cruce seccional, el cual involucra la comparación de razones financieras de la Empresa en un mismo período. Esta comparación se puede realizar con la utilización de promedios industriales con los cuales detectaremos razones que nos permitan crear un juicio primario de los resultados que la empresa espera obtener con lo que es-

tamos obteniendo en realidad, con ello tendremos la oportunidad de descubrir diferencias operacionales, las cuales si se modifican en el momento oportuno, aumentarán la eficiencia. Los métodos de análisis vertical más comunes son los siguientes:

- Razones simples
- Razones estandar
- Porcientos Integrales

2.- METODO DE ANALISIS HORIZONTAL O DINAMICO - Este método se aplica para analizar los estados financieros de la compañía a fechas distintas o correspondientes a dos períodos o ejercicios, en el cual compararemos los conceptos homogéneos de dichos estados, obteniendo de la cifra comparada y la cifra base una diferencia positiva, negativa o neutra que nos dará la pauta para visualizar las variaciones en las cifras - y que servirán como un apoyo más para la toma de decisiones que sobre la marcha de la preparación del presupuesto es - necesario que vayamos identificando. El método de análisis horizontal más común es:

- Procedimiento de variaciones o de aumentos y disminuciones

3.- METODO DE ANALISIS HISTORICO - Se les conoce también como - análisis de series de tiempos porque la evaluación se realiza precisamente en el transcurso del tiempo, comparando el funcionamiento actual de la Empresa, en relación con sus - operaciones en el pasado, estas comparaciones se manifiestan con dos o más períodos y en la práctica generalmente se realizan estudios con cinco períodos de antigüedad para obtener una mayor confiabilidad en las tendencias de las operaciones que estamos analizando y nos sirvan como referen--

cia para planear operaciones futuras, que nos permitan además verificar si son razonables los Estados Pro-Forma de la Empresa. La técnica de análisis horizontal más común es:

- Método de tendencias

4.- METODO DE ANALISIS PROYECTADO O ESTIMADO - Que se aplica para analizar estados financieros proforma o presupuestos. Este último de los métodos de análisis es sin duda el de mayor importancia para los objetivos que deseo alcanzar en mi Tesis y que encontré clasificado de esta manera en el libro de ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS, del maestro Abraham Perdomo Moreno, y lo transcribo tal cual por considerar la clasificación como una separación novedosa de los métodos de análisis, que además sirvió para esclarecer en forma sencilla y a su vez completa la verdadera aplicación práctica de estos elementos de análisis que complementan las técnicas que nos permiten encontrar diferentes criterios que en conjunto coadyuvan a una forma más objetiva de ejercitar la toma de decisiones en la Empresa. Los métodos de análisis proyectados o estimados son:

- Procedimiento del control presupuestal
- Procedimiento del punto de equilibrio

De la comparación de razones actuales y pasadas, con las que resulten del análisis de estados financieros proforma, determinarán el grado de optimismo o pesimismo con que fueron elaborados.

El análisis financiero pone a disposición del administrador los instrumentos necesarios para verificar conjunta y continuamente el pulso de la Empresa, y poder así implementar progra-

mas correctivos tan pronto se presenten sintomas de problemas - futuros.

Los métodos de análisis expuestos con antelación, en su momento se pueden combinar para obtener su óptimo aprovechamiento, quedando esa combinación al criterio de la persona que efectue el análisis, para lo cual podriamos apoyarnos en el cuadro que a continuación se presenta:

C U A D R O 1

SI DESEAMOS ANALIZAR	DEBEMOS APLICAR EL METODO
A UN ESTADO FINANCIERO	A VERTICAL
B DOS ESTADOS FINANCIEROS	B HORIZONTAL
C UNA SERIE DE ESTADOS FINANCIEROS DE LA MISMA EMPRESA Y PERIODO (ANUAL, SEMESTRAL, TRIMESTRAL, MENSUAL.)	C HISTORICO
D ESTADOS FINANCIEROS - PROFORMA	D PROYECTADO

- FLUJOS DE EFECTIVO - El flujo de efectivo es un estado financiero que nos muestra el origen de los fondos de una empresa, así como las aplicaciones que se hicieron de los mismos en dos o mas períodos o ejercicios determinados y que representan el pasado, el presente o el futuro de la misma.

Este estado financiero nos es de utilidad en la elaboración de presupuestos porque por medio de él podremos detectar - las posibles fuentes de recursos, así como sus posibles utilizations para el beneficio de la institución, además de percibir los excedentes de efectivo en un período determinado, los cuales nos permitirán analizar diferentes alternativas de inversión y así obtener un beneficio adicional del dinero líquido de la empresa, o en su defecto, si se llegara a encontrar déficit del efectivo necesario para cumplir los planes de la Empresa, - seleccionar la mejor alternativa de financiamiento respaldada - por un estudio cualitativo y cuantitativo de la misma.

El flujo de efectivo también nos permitirá obtener otros beneficios directamente asociados con el control presupuestal a corto y a largo plazo como serían:

- BENEFICIOS A CORTO PLAZO - Al quedar integrada la cédula de flujo de efectivo proforma en tres principales columnas (importes del presupuesto u objetivos, importes reales y variaciones), y cada conjunto de dichas columnas ubicadas por períodos menores a un año (semanales, quincenales, mensuales, etc.) podremos obtener cifras - resultantes que nos indicaran las necesidades de permanecer con las cantidades presentadas en el presupuesto original, o en su defecto en caso de ser necesario, adecuar las cifras que resulten con variaciones seriamente significativas a una realidad y continuidad más apegada a los logros obtenidos en un momento determinado y a - las expectativas que en un futuro se pudieren suscitar.
- BENEFICIOS A LARGO PLAZO - Las atribuciones del flujo de efectivo a largo plazo en la Empresa, son similares a las que acabamos de mencionar, con la salvedad de que

su impacto y su embergadura es de mayor alcance y son aplicados a períodos mas amplios (generalmente son presentados por cinco años en el futuro)

No debemos olvidar que en toda proyección mayor a un año, la sangría que sufren los recursos líquidos de la Empresa a corto plazo es de gran consideración, y los beneficios se comienzan a recibir al cumplimiento del tiempo estimado esto es a mediano o largo plazo, por lo que las utilidades esperadas en el intervalo de la puesta en marcha de los planes de inversión hasta el funcionamiento de los mismos ya en la práctica, se verán afectadas. Este comentario lo considero de suma importancia, puesto que la vida de la Empresa no solo depende de lo que se este haciendo en el presente, sino también de lo que estemos realizando en el futuro, y esto representa uno de los riesgos mas delicados e implican un verdadero reto para los que estamos directamente ligados con ellos.

- ANALISIS DE GASTOS DE CAPITAL - Los gastos de capital son aquellas erogaciones diferentes de los gastos de operación, que involucran una suma considerable de dinero y cuyos beneficios se extienden a lo largo de un período de tiempo mayor a un año.

La característica principal de un gasto de capital radica en que por lo menos la mayor parte del gasto se hace en un momento dado y los beneficios se obtienen en situaciones futuras (ANALISIS DE GASTOS DE CAPITAL DE MOUSTAFA ABDELSAMAD).

De lo anterior se desprende que los gastos de capital implican la inversión a corto plazo de recursos para producir fu-

turos beneficios, por lo tanto, los gastos de capital reflejan objetivos básicos de la Empresa a mediano y largo plazo, tienen un efecto considerable en su bienestar económico, por lo que es necesario considerar de suma importancia una planeación y controles efectivos sobre ellos, ya que de no hacerlo de esta manera, estamos jugando con riesgos financieros de gran embergadura los cuales pueden ocasionar el desmoronamiento y el fin de la Empresa.

Los métodos para evaluar los gastos de capital varían en cuanto su aplicación de cálculos simples a cálculos altamente complicados.

Un gasto de capital puede ser evaluado mediante una simple inspección de los datos con que contamos sin recurrir a mayores estimaciones (estableciendo reglas arbitrarias para reemplazar equipos o realizar inversiones), lo cual implica realmente quedar a expensas del destino o de la suerte.

Por otro lado podemos emplear métodos progresivamente más avanzados y eficientes, que nos brindan probabilidad de acierto

- Rendimiento sobre la inversión
- Valor Actual
- Tasa interna de rendimiento, etc.

- ESTUDIO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS - La información necesaria para realizar o llevar a cabo las técnicas de análisis que se han mencionado en los puntos anteriores, emana inicialmente de los estados financieros de la empresa, en los cuales encontraremos condensada una clasificación, registro y resumen de sus actividades desarrolladas, estos elementos nos permitirán

ejecutar los estudios y análisis que en su momento sean de interés para resolver los problemas que se nos presenten.

Los estados financieros principales de una Empresa son:

- Balance general o estado de posición financiera
 - Estado de resultados
 - Estado de origen y aplicación de recursos
 - Flujo de efectivo
- ESTUDIO DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA - A los estados financieros proforma, dada su interrelación con los presupuestos de la Empresa y el control de los mismos, les dedicaré mayor atención presentándolos en el capítulo cuatro de mi Tesis. Por otra parte, los estados financieros proforma no son sino estados financieros proyectados, y a través de su formulación y estudio nos daremos cuenta de la objetividad con que fueron hechos los presupuestos.
- REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS - Esta técnica es la más novedosa en estos momentos y consiste en ajustar las cifras de los estados financieros que resulten afectadas por el impacto de la inflación que padecemos en la actualidad, a cifras que sean representativas y reales, esto es, utilizar moneda nacional a valor constante, que represente cantidades equivalentes en dinero en términos del poder adquisitivo actual, esta revaloración de estados financieros nos permitirá partir de bases más reales al elaborar un presupuesto. Hasta el momento se conocen dos métodos para actualizar la información financiera y son:
- Método de ajuste por cambios en el nivel general de los precios.

- Método de actualización de costos específicos
(BOLETIN B-10 DEL I.M.C.P.A.C.)

Para poder reflejar adecuadamente los efectos de una inflación se ha considerado que en una primera etapa deben actualizarse por lo menos, los renglones más representativos de los estados financieros, tales como:

- Inventario y costo de ventas
- Inmuebles, maquinaria y equipo, depreciación acumulada y depreciación del período.
- Capital contable

Además es necesario determinar el resultado por tenencia de activos no monetarios y el costo integral del financiamiento.

Ese punto al igual que el anterior será tratado en un capítulo individual de mi tesis (Capítulo No. 6)

- TECNICA DEL CONTROL PRESUPUESTAL - Esta técnica sirve de coronario para todas las mencionadas anteriormente, y además es el eje a través del cual he desarrollado cada uno de los capítulos de la tesis, por lo que también quedará ubicado en un tema en particular (Capítulo No. 3)

Por el momento, directamente ubicado con las técnicas y métodos para elaborar un presupuesto con el menor índice de error, puedo decir que el Control Presupuestal es una herramienta que nos permitirá dirigir las operaciones de una empresa en todas y cada una de sus actividades, con lo que lograremos la máxima eficiencia en la organización.

El control presupuestal culmina la serie de técnicas internas de la Empresa, que permiten analizar la sensibilidad en la proyección de actividades ubicadas en la gráfica No. 2.

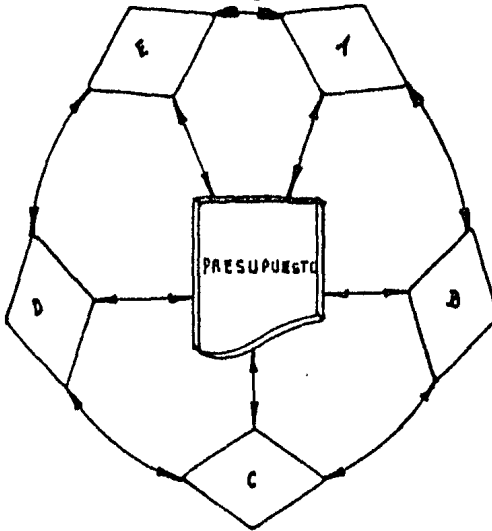
- EL PROCESO ADMINISTRATIVO - El cuarto nivel de la misma gráfica está representado por esta técnica, la cual ya hemos tratado en forma breve pero a la vez sustanciosa al principio de este capítulo. Sin embargo, con fines de explicar su integración en el recuadro de las técnicas empleadas para elaborar un presupuesto lo menciono a continuación.

El proceso administrativo cumple dentro de la preparación de presupuestos una función de vital importancia, pues por su esencia se convierte en la técnica de mayor impacto y trascendencia en la elaboración de presupuestos o en cualquier actividad, permitiéndonos minimizar las probabilidades de incurrir en algún error, esto último si se logra aplicar estratégicamente.

El proceso administrativo como técnica empleada en la formulación de presupuestos, podría quedar representada de la siguiente forma (y me sugeriría algo así como un sistema solar, - en el cual el presupuesto es el eje que sostiene la rotación y movimiento de los elementos que integran al proceso).

- A = PLANEACION (Que vamos a hacer)
- B = ORGANIZACION (Como lo vamos hacer)
- C = EJECUCION (La misma acción)
- D = DIRECCION (Como queremos que se haga)
- E = CONTROL (Como vamos en relación a lo planeado)

GRAFICA 3



- CONDICIONES ECONOMICAS, POLITICAS Y SOCIALES - Circundando a los métodos y técnicas de análisis aplicables en la Empresa, encontramos un factor muy importante que sirve de catalizador entre los instrumentos internos de medición, institucionales y las herramientas o técnicas que permiten sensibilizar los factores externos directamente vinculados con el proceso de planeación y control presupuestario. Este factor sería aquel conjunto de circunstancias económico-político-sociales, en las que se desenvuelve la entidad y que ejercerán una influencia sobre las actividades mismas de esta, creando las limitantes o los radios de acción en los que la institución se desarrollará, esto es, que de acuerdo a las condiciones económicas, a los movimientos políticos y a la respuesta ante estos dos factores de los grupos sociales, la empresa determinará los objetivos o metas mas acordes a sus posibilidades de subsistir.

El tratar este tipo de circunstancias que condicionan a la Empresa al desarrollarse, las considero de suma importancia ya que son factores muy apegados a la realidad y que estamos -

padeciendo en la actualidad. Hoy por hoy nos es fácil detectar los graves problemas en la Economía Nacional e inclusive en la Economía Internacional, para los cuales es necesario tomar medidas correctivas, lo que origina que los gobiernos tengan que recurrir a la imposición de medidas de emergencia, las cuales dada su delicadeza han ocasionado que se incrementen las luchas de clase y por consecuencia han desencadenado una crisis la cual complica sobremanera la de por si nada fácil tarea de realizar un presupuesto, por lo que se convierte este elemento de la gráfica No. 2 en una herramienta de gran importancia, sobre la cual se debe encauzar mayor atención, quedando ubicado en el capítulo número cinco de mi Tesis un más profundo conocimiento de sus efectos.

El conocer todas las herramientas que hemos mencionado en los puntos anteriores nos podría permitir realizar un presupuesto ya muy alejado de lo que sería un simple pronóstico, pero todavía tenemos otras técnicas que afinarán y pulirán toda vía mas los elementos con que contamos, esto último con el propósito de realizar una evaluación apoyada con la mayor cantidad de técnicas que tengamos disponibles para ello, lo que a su vez permitirá conjuntar criterios más cualitativos que cuantitativos que redundarán en la obtención de metas menos frías y con mayor grado de relaciones humanas, lo que asegura una mejor respuesta de los recursos humanos con que cuenta la Empresa al realizar sus actividades.

- ESTUDIOS DEL MERCADO NACIONAL - Este es uno de los elementos que en la práctica muchas Empresas no le dan la importancia que requiere, en donde todo buen ejecutivo financiero que se jacte de serlo y que este encargado de la planeación y control presupuestal, debería atender con más cuidado y dedicación, pues de un buen estudio del mercado en el que nos desa-

rollamos, se desprenden las posibilidades de obtener un buen pronóstico de nuestras ventas.

No hay que olvidar además, que del pronóstico de ventas surgen los elementos indispensables para realizar las cédulas - presupuestarias de los otros centros de responsabilidad en la organización, esto es, que un buen pronóstico de ventas garantiza la eficiencia y la integración de un sistema presupuestal - completo.

Para poder realizar el pronóstico de nuestras ventas, es necesario que conozcamos entre otras cosas:

- 1 - Que es (son) el (los) producto (s) en si
- 2 - Para que sirve (n) y cual (es) es (son) su (s) función (es)
- 3 - A que tipo de clientes estamos ofreciendo nuestro(s) producto (s)
- 4 - Si el (los) producto (s) cubre (n) el (los) requerimiento (s) de calidad óptimo (s)
- 5 - Si la presentación, empaque y embalaje del(de los) - producto (s) es (son) la (s) adecuada (s)
- 6 - Si el (los) precio (s) de nuestro (s) producto (s) - es (son) competitivo (s)
- 7 - Si la promoción requerida por cada producto ha sido prevista de acuerdo a las características del mismo.
- 8 - Si hemos elegido adecuadamente el (los) canal (es) - de distribución, etc.

También debemos conocer que posición ocupa la Empresa en el mercado respecto a sus competidores, así como otra gran cantidad de factores que detectemos en nuestra investigación de - mercados que nos ayuden a visualizar mediante esta técnica el alcance y el porcentaje de penetración de la entidad en el mercado, y como consecuencia, nuestras posibles ventas.

- ESTUDIOS DEL MERCADO INTERNACIONAL - Este es un método que reúne todas las características mencionadas en el estudio de mercados a nivel Nacional e involucrará en el a todas aquellas Empresas que de una u otra manera extienden sus horizontes a otras fronteras, ya sea por necesidades de importación o exportación de materias primas y/o productos terminados, o para comparar unicamente el comportamiento de Empresas del mismo ramo en Países bajo condiciones económicas, políticas y sociales similares a las nuestras, con el propósito de detectar las posibilidades de conectarnos con ellos en un intercambio de productos o tecnologías que permitan la expansión de los canales de distribución de la entidad y el mejor aprovechamiento de nuestros recursos.

En los estudios del mercado a nivel Internacional deberemos tomar en consideración aspectos tales como: condiciones y políticas regidas por el comercio Internacional, situaciones arancelarias y de paridad monetaria, trámites aduanales, determinación y selección de las plazas mas propicias para el mercadeo y distribución de nuestros productos, etc.

Por último encontramos en la gráfica No. 2, cuatro elementos que nos ayudarán a darle mayor solvencia y seguridad al realizar los presupuestos.

- 1- Debe existir una buena comunicación integral en todas y cada una de las funciones de la Empresa. Requisito mas que indispensable para poder realizar cualquier actividad en una forma organizada, ya que si existe una buena comunicación en la Institución evitaremos la duplicidad de labores o lo que sería peor, una pérdida del control operativo de la misma.

- 2- Apoyo pleno de la alta dirección, el cual también es indiscutible, ya que de no ser otorgado ese apoyo, - las áreas operativas carecerían de la autoridad suficiente para controlar las actividades, lo que origina rfa que la organización de la Empresa no pudiese ser posible, y que los planes y metas quedaran parcial o totalmente insatisfechos.

- 3- Otro de los elementos que sirven de mucho en la elaboración de presupuestos es la experiencia y el sentir de la persona que los realiza, los cuales serfan factores que dependen en un momento dado de las vivencias y videncias de cada individuo, los cuales en el campo profesional son difíciles de detectar, todo - - aquel que cuente con estos sensores bien desarrollados, aplicando un simple estudio de las técnicas y métodos presentadas con antelación podrá presentar presupuestos de futura realidad y variaciones mínimas.

- 4- Y por último podríamos apoyarnos en la utilización de sistemas computarizados, lo cual puede resultar de gran significación en un futuro no muy lejano, e incluso en algunos lugares de vital importancia ya en el presente. Por medio de la utilización de computadoras se pueden simplificar todas las actividades de una organización incluyendo a la elaboración de las - cédulas presupuestales, lo cual es de gran ayuda pues nos permite agilizar el proceso de planeación y control de operaciones en la institución, con lo que aseguraremos la optimización de tiempo al realizar cálculos y sobre todo a llevar un mejor control sobre los mismos casi en forma instantánea al cierre de algún período o ejercicio; lo que redundará en una serie de

beneficios para la toma de decisiones de la (s) persona (s) encargada (s) del control presupuestal.

2.5. REQUISITOS A SATISFACER EN LA FORMULACION DE PRESUPUESTOS.

Una vez que hemos visto algunas de las técnicas que en conjunto permiten realizar un presupuesto procederé a enunciar una serie de requisitos fundamentales que deberán satisfacerse para su formulación (Fuente: El Presupuesto en el Control de las Empresas Industriales de W. Rautenstrauch).

El autor W. Rautenstrauch en su libro, cita los siguientes requisitos que es necesario tomar en cuenta al preparar las cédulas presupuestales.

- 1- FIJACION DE OBJETIVOS - Antes que nada debemos fijar y establecer muy bien nuestros objetivos. ya que todo plan presupone que han quedado perfectamente identificadas las metas a alcanzar. "Un plan es un medio hacia un fin y no un fin por si mismo, sin embargo - los objetivos son el mismo fin"
- 2- CONOCIMIENTO DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS - Es muy importante que la persona que formule un presupuesto tenga conocimiento de la forma en que se suscitan los patrones de costo-volumen-utilidad, para que oriente sus planes a costos específicos.
- 3- FLEXIBILIDAD - El sistema presupuestario deberá ser

capaz de reconocer y adaptarse a cualquier cambio significativo que se sucite en las condiciones operativas de la Empresa.

- 4- AUSPICIAMIENTO Y RESPALDO POR PARTE DE LA ALTA DIRECCION - Esto ayudará a mostrar que el presupuesto es un implemento de la dirección y no meramente un instrumento contable mas. Es bien importante que la alta dirección no se manifieste esceptica al respecto de la utilización de esta técnica, pues de lo contrario es improbable pretender el éxito de explotar los beneficios del sistema presupuestal.
- 5- EDUCACION - Todos los niveles directivos y gerenciales deberán estar convencidos de la utilidad de los presupuestos y saber la parte que cada uno debe desempeñar en la planeación y control a través de los mismos, para lo cual se requiere un adiestramiento y actualización continuos de métodos de presupuestación, estudios económicos y de mercado, técnicas de análisis, etc.
- 6- DETERMINACION DE UN PERIODO ESPECIFICO - Es de fundamental importancia este aspecto, ya que todas las perspectivas así como el marco de acción del presupuesto emanan de el. En las condiciones actuales en que nos desenvolvemos es aún de mayor importancia el determinar el tiempo al que conviene más formular un presupuesto, lo cual haremos de acuerdo a la situación muy particular de la Empresa y de cada una de sus áreas o departamentos.
- 7- APOYO DE SISTEMAS ADECUADOS - Es necesario también -

que exista una coordinación entre las áreas que esten realizando el presupuesto y el departamento de contabilidad, para que aunadas las experiencias y bases de ambos departamentos se realicen cédulas presupuestarias con mayor grado de confiabilidad.

- 8- DEBE EXISTIR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EFECTIVA. Esta debe definirse con toda claridad, ya que el presupuesto no es un sustituto de la buena organización, sino que mas bien es un suplemento que debe estar orientado a las relaciones humanas efectivas, ya que estas como he venido mencionando con antelación son la esencia para que un presupuesto tenga éxito.

2.6. RESPONSABILIDADES Y CONOCIMIENTOS DE QUIENES ELABORAN UN PRESUPUESTO.

El responsable de la planeación de la Empresa, deberá ser algo así como un vendedor cuya función será la de vender el valor del proceso de planeación bajo los siguientes considerandos:

- 1- Primero que nada debe conocer en detalle cada una de las actividades que se efectuen en el area a su cargo.
- 2- Deberá conocer también las necesidades y requerimientos del personal bajo su supervisión.
- 3- Necesitará entablar una buena comunicación con sus superiores para conocer las necesidades de los otros departamentos, y conciliar así los planes de acuerdo a

las metas establecidas por la alta dirección.

- 4- Deberá tener un conocimiento sólido de la teoría contable, de las técnicas y métodos que expuse anteriormente respaldados por una experiencia amplia y un grado aún mas considerable de identificación con los problemas operacionales de las diversas áreas funcionales de la entidad, para que pueda ubicarlas como un todo integrado.
- 5- Deberá poseer una habilidad analítica bien desarrollada, además de tener la habilidad de escribir bien y de saber como explicar los conceptos contables complejos en términos simples e integros que faciliten su interpretación.
- 6- Controlar los costos en que incurre su área o segmento para llevar a cabo sus responsabilidades organizacionales.
- 7- Guiar o afectar los resultados de una operación, departamento o grupo que supervise para alcanzar una meta convenida.
- 8- Elaborar reportes periódicos de avance, que reflejaran en su momento como vamos en términos de nuestra meta anual.
- 9- Deberá aplicar una coordinación global en el proceso presupuestario.
- 10- También deberá estar familiarizado con la organización informal de su departamento y de la compañía en

general, para que por medio de esta pueda detectar necesidades que la relación formal de trabajo en algu--nas ocasiones no permite identificar, etc.

2.7. TIPOS DE PRESUPUESTO, VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CADA UNO DE ELLOS.

Considero importante mencionar que en este punto no es -mi deseo presentar una clasificación de los presupuestos como -normalmente se realiza, sino que mas bien deseo incluir los tipos de presupuestos conocidos y aplicados en la práctica empresarial, en los cuales pueden estar incluidas las diferentes características inherentes a un presupuesto como serían las de si un presupuesto es público o privado, a corto o a largo plazo, -estimados o estandar, etc.

PRESUPUESTO VARIABLE: Este se basa en la idea de que los gastos futuros se presuponen con relación a los niveles previos de la producción "Dos, tres o más niveles" o a un nivel probable -de variación entre un máximo y un mínimo probables (W Rautens- trauch).

VENTAJAS:

- 1- Se pueden establecer presupuestos reales a tres niveles.
 - Volúmen Nivel Anticipado
 - Niveles mucho más altos
 - Niveles mucho más bajos

- 2- Este presupuesto presenta una ventaja característica en épocas de inseguridad económica, especialmente en tiempos de -

pobreza (como es el caso nuestro), ya que existe una fuerte inercia en los costos de operación y los estados tienden a mostrar costos mayores mucho antes de que se den los pasos necesarios para nivelarlos.

- 3- Toda persona que utiliza dinero de la compañía, ya ha previsto lo que necesitará en caso de que ocurra un descenso económico.

DESVENTAJAS:

- 1- En ausencia solo da la idea de un control de costos, más que construir un proyecto real.

PRESUPUESTO RIGIDO O FIJO - Presupuesto que se aprueba antes de empezar el período presupuestado, estimándose los costos sobre la base de cierto nivel elegido o esperado de actividad y en el que a su término se comparan los datos reales con los objetivos, los cuales no se modificaron en forma alguna durante el ejercicio (W. Rautenstrauch)

VENTAJAS:

- 1- Es el presupuesto de más fácil preparación
- 2- Se desarrolla en un tiempo mínimo
- 3- Representa un bajo costo su elaboración

DESVENTAJAS:

- 1- Es un presupuesto que solo puede aplicarse en países con condiciones económicas políticas y sociales que aseguren y garanticen una verdadera estabilidad.
- 2- Este presupuesto al ser sometido a control en condiciones -

como las que reinan en nuestro país puede arrojar resultados completamente dañinos para la institución y fuera de toda realidad.

PRESUPUESTO FLEXIBLE - Este mantiene un equilibrio entre los dos presupuestos anteriores, el de inseguridad del variable y el de rigor del fijo. El presupuesto flexible se fundamenta en la idea de que lo planeado debe cumplirse, solo con una pequeña variación en el porcentaje mientras no se haya revisado, mas el presupuesto se debe revisar tan pronto como parezca que ha ocurrido algo inesperado o que hubo un error al prepararlo, lo cual debe aceptarse siempre y cuando no ocurra con demasiada frecuencia, o que los porcentajes de variación que se perciban no sean significativos.

VENTAJAS:

- 1- Se pueden considerar anticipadamente las variaciones que pueden existir en los ingresos y en las ventas.
- 2- Lo que nos permitirá a su vez predeterminar los cambios factibles en los volúmenes de producción.
- 3- Ambos factores como consecuencia nos permitirán identificar los porcentajes de variación en los gastos.
- 4- Nos puede indicar también el nivel logrado de eficiencia.
- 5- Permite identificar con tiempo los errores cometidos en la planeación, modificándolos en el momento más propicio.

DESVENTAJAS:

- 1- Si no se aplica el criterio adecuado para determinar cuando se realizan correcciones se pueden tomar medidas correcti -

vas extemporaneas.

- 2- El tiempo requerido para su preparación es de consideración por lo que también resulta más costoso.

PRESUPUESTO POR PROGRAMAS - El presupuesto por programas es un conjunto de técnicas y procedimientos que sistemáticamente orde nados en forma de programas y proyectos, muestran las tareas a efectuar, señalando objetivos específicos y sus costos de ejecu ción, además de racionalizar los gastos mejorando la selección de las actividades de la Empresa (Fuente "Técnica presupuestal" del C.P. Cristobal del Río González)

VENTAJAS:

- 1- Existe una mejor planeación del trabajo, puesto que se ha-- cen estimaciones sobre la actividad de cada programa.
- 2- Se obtiene la información indispensable para hacer revisio nes periódicas lo que nos permitirá darnos cuenta de como - vamos en relación a lo planeado.
- 3- Se puede evaluar fácilmente la eficiencia operativa de cada uno de los proyectos, deacuerdo a los índices de aprovecha- miento.
- 4- También por medio de los índices de rendimiento se facili - tan las decisiones tendientes a disminuir costos.
- 5- Es más fácil detectar la duplicidad de funciones.
- 6- Por su estructura es mas facil su interpretación para la - persona que los analiza.
- 7- Puede ser aplicable tanto en el sector público como en el - privado.

DESVENTAJAS:

- 1- Debido a que la medición de resultados esta basada en aquellas actividades de la Empresa que pueden catalogarse como hechas, puede prestarse a confusiones por parte del programador del presupuesto, bien porque las metas que elija no sean representativas, o porque las cosas realizadas no sean aplicables a algún programa.
- 2- Puede hacer parecer que todas las actividades de la negociación son facilmente cuantificables, aún cuando muchas de ellas sean realmente dificiles de medir, lo que puede ocasionar que le prestemos demasiado interes a algo que no lo tiene, y descuidemos las situaciones de vital importancia.

PRESUPUESTO BASE CERO - En este enfoque que se le da a los presupuestos, se requiere que se identifiquen todas las actividades en "PAQUETES DE DECISIONES" que se evaluarán mediante un análisis sistemático, clasificándose posteriormente en orden de importancia y en el que se transfiere la carga de la prueba a cada gerente, para justificar porque tiene que gastar cualquier cantidad de dinero (Cristobal del Rfo González)

Esta definición involucra a grandes rasgos lo que Peter A Pyhrr ha considerado como los elementos que integrarían una secuencia lógica de la presupuestación con base en cero, y que para que se puedan entender mejor podríamos separar esos elementos de la siguiente forma:

- En primer lugar sugiere Peter A Pyhrr que identifiquemos y analicemos cada una de las diferentes actividades existentes o nuevas de la Empresa en "PAQUETES DE DECISION".

- En segundo término, debemos evaluar y categorizar todos los paquetes de decisiones por medio de un estudio de costos-beneficios o en forma subjetiva, para posteriormente proceder a la asignación de recursos.

Hay un elemento bien importante dentro de lo que es en sí el presupuesto base cero, y que por el impacto dentro del mismo considero que debe mencionarse por separado. Este elemento es el de "LOS PAQUETES DE DECISION", que no son otra cosa que los documentos que identifican y describen una serie de actividades específicas, las cuales deberán ser evaluadas y jerarquizadas, con el propósito de facilitar el proceso de la toma de decisiones.

VENTAJAS:

- 1- Permite el perfeccionamiento de los planes y objetivos, ya que al identificar, evaluar y jerarquizar las actividades a desarrollar se realizan estudios demasiado minuciosos de las mismas, lo que permite a su vez evitar la duplicidad de funciones y una aplicación mas justa de los recursos.
- 2- Por su naturaleza, los presupuestos base cero hacen posible la identificación de las actividades productivas de las que no lo son.
- 3- Permite que se sucite un ambiente de unidad y coordinación para que el bien de la empresa en general, ya que da verdadera importancia a los valores humanos.

DESVENTAJAS:

- 1- Puede provocar problemas y recelos administrativos, generalmente en su primer año requiere de mayor tiempo para su implantación, que otros sistemas de presupuestos.

- 2- La formulación de los paquetes de decisión puede resultar muy conflictiva si no existe una adecuada comunicación entre los niveles medios y de la alta dirección.
- 3- Al jerarquizar los paquetes de decisión se corre un gran riesgo, y si la clasificación de los paquetes no es la adecuada debido a su importancia, podemos caer en el error de prestarle mas atención a actividades secundarias y no a aquellas actividades de mayor peso y significación en la Entidad.
- 4- Ese tipo de presupuestos no es aplicable a las operaciones directas de producción o a los gastos de fabricación, lo que redundaría en una de sus mayores limitantes, colocándolo en este sentido en desventaja contra los otros tipos de presupuesto.

Con los tipos de presupuesto citados con antelación, han quedado concluidos algunos de los aspectos que creí necesario hacer mención para entender más fácilmente lo que es el control presupuestal y su funcionamiento en la Empresa. Con esto no quiere decir, que las generalidades del presupuesto sean una parte independiente del control presupuestal, sino muy por el contrario considero que son las bases indispensables de las cuales debemos partir para poder desarrollarlo. El funcionamiento y las características propias del control presupuestal las incluyo en el capítulo siguiente.

3 - GENERALIDADES DEL CONTROL PRESUPUESTAL

- 3.1. Que es control
- 3.2. Que es control presupuestal
- 3.3. Objetivos que persigue el control presupuestal
- 3.4. Como funciona el control presupuestal
- 3.5. Personas indicadas para aplicar el control presupuestal
- 3.6. Características que debe poseer la persona que ejerce un control sobre los presupuestos.
- 3.7. Técnicas de análisis de los estados financieros aplicadas al control presupuestal .
- 3.8. Otras técnicas que nos pueden servir en la planeación y control de presupuestos de la Entidad.

3.- GENERALIDADES DEL CONTROL PRESUPUESTAL

Una de las responsabilidades de mayor actualidad en todo tipo de organizaciones, es la de ejercer un control sobre sus operaciones, y para lograrlo, es necesario que se tengan una serie de conocimientos previos que permitan facilitar y agilizar este tipo de medidas, razón por lo que consideré pertinente conocer en primer lugar, lo que es un presupuesto y las técnicas que nos ayudarán a realizar dichos presupuestos con el menor grado de posibilidad de incurrir en un error, para que una vez satisfechos estos dos puntos, pudiesemos proceder a introducirnos en uno de los temas de mayor vigencia y necesaria aceptación en nuestros días, como es el caso del control sobre esos mismos presupuestos o planes de acción cuantitativos y cualitativos de la Entidad, con el que podremos determinar que tan importante resultan las variaciones entre nuestros planes y lo que realmente hemos obtenido en un período determinado, para de esa forma tener la oportunidad de corregir sobre la marcha las desviaciones de mayor significación, sin descuidar por supuesto aquellas operaciones de aceptable productividad.

3.1 QUE ES CONTROL

Antes de continuar, considero necesario definir que es el Control y mencionar subsecuentemente lo que es un Presupuesto, para que de esta forma, conociendo ambos elementos procedamos a la concepción del Control Presupuestal.

CONTROL - Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes ("Agustín Reyes Ponce en su libro Administración de Empresas Vol. II").

PRESUPUESTO - El presupuesto es un plan o la intención de ac -

tuar en un período determinado, que realizamos de manera cuantitativa y cuantitativa que ayudará a la planeación, organización, - ejecución, dirección y control de la adquisición, utilización y mejor aprovechamiento de los recursos de la Entidad.

3.2 QUE ES CONTROL PRESUPUESTAL

Una vez que tenemos conocimiento de lo que es el control - y los presupuestos, podremos asimilar de una manera más accesible, lo que es en sí el control presupuestal, el cual quedaría - definido como a continuación se presenta:

CONTROL PRESUPUESTAL - Conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la Administración para planear, organizar, ejecutar, dirigir y controlar por medio de los presupuestos, a todas las funciones y operaciones de una Empresa, con el fin de que se obtenga el máximo - rendimiento con el mínimo esfuerzo ("Hector Salas González en su libro Control Presupuestal de los Negocios")

3.3 OBJETIVOS QUE PERSIGUE EL CONTROL PRESUPUESTAL

De la definición citada con antelación, aportada por el - Maestro Hector Salas González, podemos detectar fácilmente cuáles son los objetivos que persigue el control presupuestal, y - los podríamos enunciar de la siguiente manera:

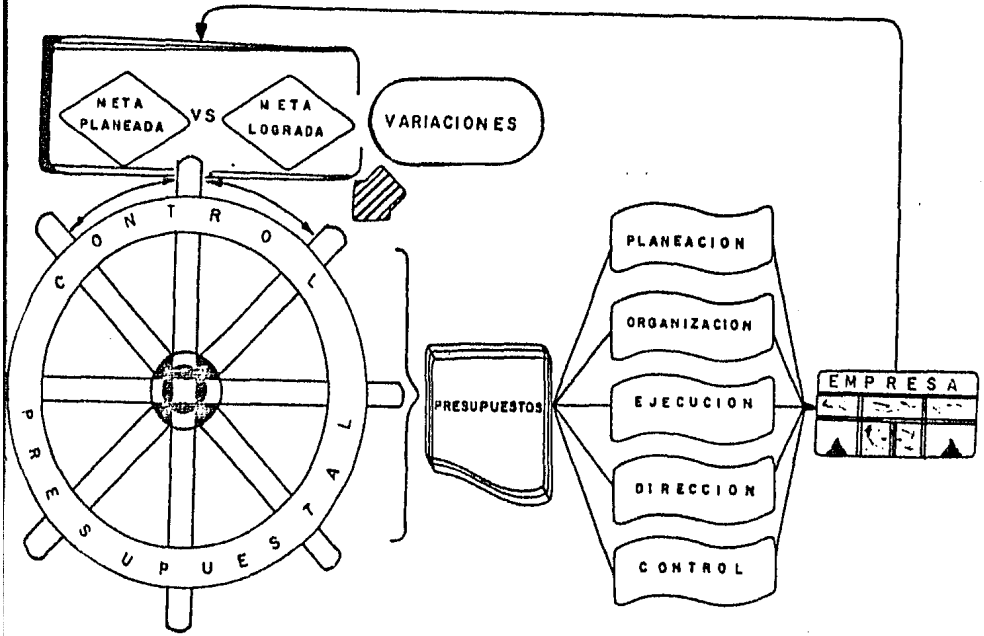
- 3.3.1 - Por medio del control presupuestal podremos planear, organizar, ejecutar, dirigir y controlar a través de los presupuestos a todas las funciones y operaciones de la Entidad.

- 3.3.2 - Este nos ayudará a encontrar la directriz que deben seguir las operaciones de la empresa para obtener el rendimiento óptimo (objetivo principal - de la Administración de una Organización "obtener al máximo de beneficios con el mínimo de esfuerzos", el cual lograremos más fácilmente con la adecuada planeación de nuestros recursos.
- 3.3.3 - Por lo que otro de los objetivos del control presupuestal sería el de formular un plan detallado, coordinado y balanceado para seguir la dirección escogida.
- 3.3.4 - Y el último de los objetivos que sugiere esta definición es el de ayudar en el control de las operaciones para que se ajusten al plan establecido, en caso de que se presenten sobre la marcha variaciones significativas (que sería la parte más importante y la esencia misma del control presupuestal).

3.4 COMO FUNCIONA EL CONTROL PRESUPUESTAL

Hasta el momento en este capítulo, hemos vislumbrado ya - los elementos que nos permitirán definir al control presupuestal así como los objetivos que persigue, los cuales me sugirieron - presentar al control presupuestal en la gráfica que presento a continuación:

GRAFICA 4



En donde el Control Presupuestal funcionaría como el timón de un barco y a través de él podremos encausar a la empresa al logro de nuestras metas.

Las guías que nos indicarán el rumbo a seguir vendrían a ser directamente los presupuestos, con los que planearemos, organizaremos, ejecutaremos, dirigiremos y controlaremos cada una de las actividades de la entidad, y de acuerdo a estos mismos podremos obtener una comparación entre lo que planeamos y lo que realizamos, lo cual arrojará en diversas ocasiones variaciones que pueden resultar de gran peligro y que podrían evitarnos llegar a cumplir con nuestros objetivos.

Con el propósito de que esto no suceda, fue por lo que se creó y se le dio mayor énfasis a la técnica del Control Presupuestal, el cual no es otra cosa que el conjunto de presupuestos parciales corres-

pondientes a cada una de las diferentes actividades de una organización, los cuales al integrarse conforman un Sistema Presupuestal, para que este sistema pueda ser posible, es necesario determinar la secuencia de los elementos que lo integran, y la cual podríamos resumir de la siguiente manera:

- 3.4.1. - Presupuesto de Ventas
- 3.4.2. - Presupuesto de Cuentas por Cobrar
- 3.4.3. - Presupuesto de Producción
 - 3.4.3.1. - Determinación del Costo de Producción
 - 3.4.3.1.1. - Materia Prima
 - 3.4.3.1.2. - Mano de Obra
 - 3.4.3.1.3. - Gastos Indirectos
- 3.4.4. - Presupuestos de Inventarios
- 3.4.5. - Presupuesto de Compras
- 3.4.6. - Presupuesto de Cuentas por Pagar
- 3.4.7. - Presupuesto de Inversiones
- 3.4.8. - Presupuesto de Depreciación
- 3.4.9. - Presupuesto de Gastos de Administración
- 3.4.10.- Presupuesto de Gastos de Venta
- 3.4.11.- Presupuesto de Caja o Flujo de efectivo presupuestado.
- 3.4.12.- Presupuesto de I S R
- 3.4.13.- Presupuesto de P T U
- 3.4.14.- Estados Financieros Presupuestados

Como podemos observar, el Control Presupuestal parte de un Sistema el cual nos brindará los elementos indispensables para realizar los cuadros control o comparativos, con los que podremos detectar, las variaciones entre lo que se espera lograr y lo que realmente alcancemos.

Para esperar resultados positivos de un Sistema Presupuestal, es necesario que se formulen ciertas políticas o lineamientos que auguren

su eficiencia y eficacia; ya sea que queden acentados en un Manual de Procedimientos de Presupuestos o, que se haga saber por escrito a los encargados de los diferentes centros de responsabilidad de la Entidad, las normas en que se fundamentarán los planes de acción de sus respectivas áreas, en donde quedarán establecidos aspectos tales como:

- La calendarización del Sistema Presupuestal - En donde se indicarán las fechas en que deberán ser entregadas las cédulas presupuestales (ya que para algunos departamentos es de vital importancia el conocer las estimaciones de otras áreas intrínsecamente ligadas a sus actividades, para poder elaborar las propias)
- Otro aspecto que es digno de tomar en cuenta, es el de uniformar aquellas estimaciones que se hagan acerca del impacto de la inflación o de otros aspectos económicos y financieros que afecten a dos o más áreas operativas de la Entidad en sus proyecciones.
- Se deberán señalar al mismo tiempo, a todas aquellas personas con las que directamente se deba acudir para discutir o solicitar información sobre cualquier aspecto ligado a la elaboración o estudios evaluativos de las cédulas presupuestales - (comité de presupuestos o departamento de presupuestos)

Con lo que acabo de exponer, he satisfecho uno de los puntos de mayor importancia en mi tesis, y es el de presentar la forma como en la práctica se desarrolla el control presupuestal. Para seguir cubriendo mis inquietudes en cuanto a esta técnica, no es mi intención el introducirme en cada parte integrante del Sistema Presupuestal, como comunmente se hace por lo que no enunciaré las peculiaridades de cada uno de ellos, sino más bien, seguir comentando aquellas características que conforman y son la esencia del Control Presupuestal, -

como es el caso de quienes tienen que llevarlo a cabo en la práctica y cuales son sus atributos principales.

3.5. PERSONAS INDICADAS PARA APLICAR EL CONTROL PRESUPUESTAL

Para evitar que nuestra empresa marche a la deriva, es necesario que se determine la persona o grupo de personas que orienten a la empresa al logro de sus metas, para lo cual se recomienda (dependiendo del tamaño y necesidades de la Empresa) - crear un comité de presupuestos, el cual estará capitaneado por una persona que fungirá como el director del presupuesto y que será la persona indicada para señalar el rumbo a tomar, este deberá poseer amplios conocimientos y experiencia sobre la empresa y en este tipo de trabajos, necesitará estar compenetrado también en el sistema contable de la Entidad, su organización y forma de operar en general.

Asimismo, cuando en una organización su estructura se vuelve más compleja por su magnitud, es necesario recurrir a la descentralización estructural del control del presupuesto en centros de responsabilidad *.

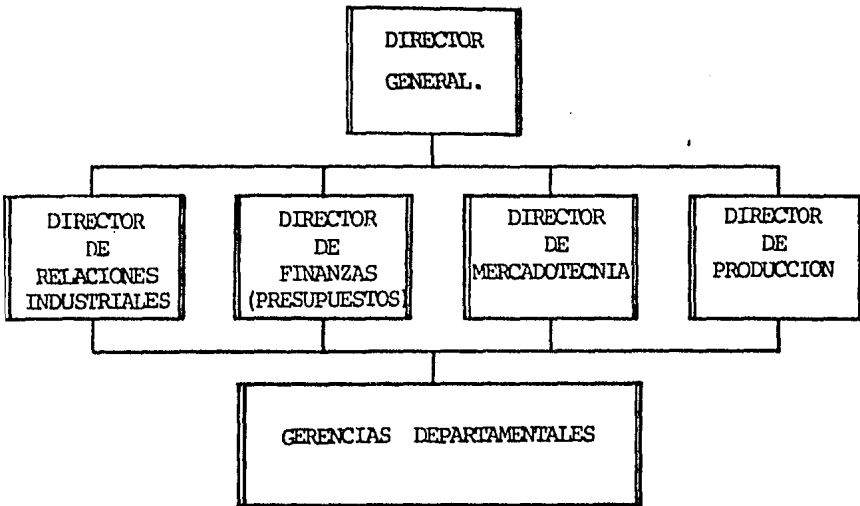
(*) CENTROS DE RESPONSABILIDAD - Es un segmento dentro del negocio al cual se aplican controles de organización y contables, a fin de evaluar a que grado de efectividad puede el encargado de la unidad, llevar adelante la responsabilidad que se le ha delegado

Estos centros descomponen la organización en componentes más pequeños y más manejables, cada uno de ellos dirigido

por un Gerente o un Director que ha aceptado la responsabilidad de controlar el presupuesto de su segmento, y que tiene la autoridad para tomar decisiones dentro de dicho segmento.

El Comité de Presupuestos podría quedar por lo tanto, conformado en los siguientes Centros de Responsabilidad (detectados en el libro Técnica Presupuestal, del maestro Cristobal del Rfo González), y que presento a continuación:

C U A D R O 2



A continuación presentaré las funciones principales de cada uno de ellos:

- DIRECTOR DEL PRESUPUESTO - El Director del Presupuesto será el máximo responsable de la elaboración y control del presupuesto, lo que implicará que conozca cada una de sus partes a profundidad para poder determinar los cursos de acción y correcciones que se deban realizar sobre la marcha para lo cual

contará con el apoyo incondicional de los demás miembros integrantes del Comité de presupuestos (el director del presupuesto podrá ser cualesquiera de los integrantes de la alta dirección, siendo generalmente el más recomendable el director de Finanzas, en caso de que la asamblea de accionistas lo decida conveniente, también se podrá recurrir a la contratación de un asesor externo)

- DIRECTOR GENERAL - El deberá establecer las políticas generales a seguir (cambios de diseños y productos, mercados, tendencias administrativas, etc.)
- DIRECTOR DE FINANZAS - Este llevará a cabo aspectos financieros y de control (Presupuesto Financiero "que incluye el de caja", cuentas por cobrar y por pagar, gastos generales, nóminas, etc.), estadísticas y costos.
- DIRECTOR DE MERCADOTECNIA - El cual tendrá a su cargo la formulación y control de los planes de Ventas, Publicidad, Propaganda, Expansión del Mercado, Colocación de Nuevos Productos, etc.
- DIRECTOR DE RELACIONES INDUSTRIALES - El cual formulará los planes de Contratación, capacitación, vacaciones, pagos de - IMSS, ISPT, prestaciones a los empleados y de toda aquella - actividad ligada a las relaciones laborales y de seguridad industrial.
- DIRECTOR DE PRODUCCION - El Director de Producción deberá - llevar un control sobre: los almacenes de materia prima, materiales en proceso y productos terminados, mano de obra requerida en la producción, así como de los gastos indirectos de - la misma, y todo aquello que se derive del aparato productivo

- GERENTES DEPARTAMENTALES - Los diferentes gerentes de áreas o departamentos serán los encargados de la elaboración de los presupuestos parciales, además de ser los responsables directos de la obtención de cálculos periódicos de las operaciones los cuales expresarán en las cédulas presupuestales.

No está por demás que se vuelva a aclarar que el control de las operaciones en la Empresa, se delegara de acuerdo al tamaño y a las políticas de la misma, por lo que el comité de presupuestos mencionado con anterioridad podrá variar en su estructura y funciones, inclusive se dan casos en que en lugar del comité de presupuestos, existe un departamento de presupuestos.

3.6 CARACTERISTICAS QUE DEBE POSEER LA PERSONA QUE EJERCE UN CONTROL SOBRE LOS PRESUPUESTOS

Una vez que hemos señalado a las personas idoneas para ejercer un control sobre los presupuestos, procederé a mencionar algunas de las características que deberán poseer cada uno de ellos:

- 1- Es necesario partir del supuesto de que los integrantes de comité de presupuestos o del departamento de presupuestos deberán tener un amplio conocimiento de la entidad.
- 2- Necesitarán estar compenetrados en las normas y procedimientos bajo las que se rige el sistema contable financiero y operativo de la misma.
- 3- Deberán poseer una capacidad analitica superior a la -

normal, con el propósito de que puedan desarrollar sus funciones principales de la forma más satisfactoria.

- 4- Deberán tener el don de manejar las relaciones humanas en la Entidad (este punto lo considero de vital importancia, puesto que las personas que ejecutan las operaciones de la empresa, y sobre las cuales se va a ejercer un control, serán al fin y al cabo las que permitirán que se desarrollen o no favorablemente sus planes)

- 5- Deberán poseer la habilidad de ejercer su responsabilidad de mando, de manera tal, que sugiera una indicación de como desea que se hagan las cosas, procurando no llegar a convertirlas en una imposición (esto contribuirá también a crear un medio ambiente propicio para el desarrollo de las actividades de la organización)

- 6- Deberán estar concientes y crear conciencia de las ventajas que pueden obtenerse en la adopción del presupuesto o del sistema presupuestal en general.

Para complementar lo expuesto con antelación, respecto a las personas indicadas para ejercer el control presupuestal y sus características principales, siento conveniente mencionar las funciones generales que deberan desarrollar los miembros del comité de presupuestos, del departamento de presupuestos o de quienes tengan a su cargo el control presupuestal de la negociación.

- La primera de ellas deberá ser la de asegurar que todo mundo, aprecie que la alta dirección da su apoyo total

al esfuerzo presupuestario

- Deberán reconciliar con oportunidad los puntos de vista divergentes.
- Ofrecer asistencia técnica a los centros de responsabilidad, cuando estos lo requieran.
- Coordinar constantemente todas las actividades de presupuestación.
- Revisar los presupuestos individuales, examinando, aprobando y ajustando las estimaciones de gastos departamentales.
- Sugerir modificaciones o aprobar proposiciones sin revisión adicional.
- Estructurar los informes de control en etapas ulteriores del proceso presupuestario.

Hemos señalado ya a las personas que podrán hacer posible el control presupuestal, su responsabilidad y funciones principales para poder llevarlo a cabo, pero en sí, no siento que se contemple todavía prácticamente como es que funciona, lo cual - - podría quedar satisfecho con el siguiente considerando.

3.7 TECNICAS DE ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS APLICADAS AL CONTROL PRESUPUESTAL

Las técnicas de análisis o herramientas de las que el Administrador financiero se vale para detectar o percibir aquellos -

puntos de vital importancia para la empresa (liquidez, solvencia, estabilidad, rentabilidad, productividad, etc.), y por medio de los cuales determina las medidas que conviene adoptar para modificar o mantener la organización de la Entidad en la forma más sana que nos sea posible, también es recomendable que las utilicemos al ejercer un control sobre las operaciones de la misma. Razón por lo que considero necesaria la aplicación de estas técnicas en el control presupuestal.

Traspasando un poco esto ya en la práctica, las iremos detectando en la secuencia como estas nos podrían ser de utilidad.

Desde el momento en que iniciamos los estudios preliminares para formular los planes de la Empresa, nos daremos cuenta como tendremos que utilizar algunas herramientas que nos indiquen de una manera mas científica y apoyada por lo tanto, en métodos o técnicas que coadyuvan a la obtención de bases un tanto mas confiables para nuestras proyecciones, las cuales permitirán iniciar el sistema presupuestal de una manera que contemplará una visión más clara hacia el logro de mejores resultados.

3.7.1 PUNTO DE EQUILIBRIO

Como mencionamos con antelación, al sistema presupuestal lo encabezan las ventas, las cuales para poder ser determinadas, requieren de la primera técnica de que haremos mención, y esta será el punto de equilibrio.

Vender es sin duda una de las actividades de vital importancia en toda negociación cuyo objetivo principal es la de ofrecer bienes y servicios a cambio de una utilidad, y la forma en que se determina a partir de que nivel de ventas recibimos ya como beneficio dicha utilidad

es a través del punto de equilibrio, el cual como ya mencionamos en el capítulo anterior, es el vértice en el que se juntan las ventas y los gastos totales, es decir, aquel punto dentro de la organización en que sus ingresos son iguales a sus gastos, no existiendo por lo tanto, ni utilidad ni pérdida.

Para poder determinar aquella cifra que la empresa debe vender para no perder ni ganar, es necesario que conozcamos como estan integrados y clasificados los costos y los gastos del estado de pérdidas y ganancias de la empresa en:

- 1 - CONSTANTES - Que son aquellos costos y gastos que permanecen estaticos en su monto en un período determinado y que se clasifican en:
 - COSTOS Y GASTOS CONSTANTES FIJOS - Y son aquellos que se efectuan necesariamente, haya o no producción o ventas, como serian: Las rentas, depreciaciones y amortizaciones en línea recta, impuestos prediales, fianzas, sueldos, etc.
- 2 - VARIABLES - Son aquellos que se incrementan o disminuyen de acuerdo al volumen de producción o al de ventas, como serian: Materiales y salarios directos, luz y fuerza, comisiones sobre ventas, empaques, etc.
- 3 - COSTOS Y GASTOS REGULADOS SEMIFIJOS O SEMIVARIABLES - Son aquellos que se efectuan bajo un control directivo, de acuerdo con las políticas de producción o de venta, como serian: Publicidad, propaganda, honorarios, gratificaciones, sueldos a funcionarios

y personal de las oficinas, seguros, reparaciones, y mantenimiento, etc.

La fórmula aplicable para determinar la cifra que la empresa debe alcanzar de ventas para no perder, ni ganar, es la siguiente:

$$P E = \frac{C F}{1 - \frac{C V}{V}}$$

EN DONDE:

P E = Cantidad que necesitamos vender, para no perder ni ganar (punto de equilibrio)

C F = Costos Fijos

C V = Costos Variables

V = Ventas

$1 - \frac{C V}{V}$ = % Contribución Marginal (% C.M.)

Por otro lado, si deseamos saber el importe de las ventas que requiere la empresa, para obtener un margen de utilidad determinada, lo lograremos a través de la siguiente fórmula:

$$V = \frac{C F + U D}{\% C. M.}$$

EN DONDE:

V = Ventas que debemos alcanzar para obtener una utilidad deseada.

C F = Costos Fijos

U D = Utilidad Deseada

% C M = Contribución Marginal (Ventas menos costos variables)

También mediante el punto de equilibrio, podremos determinar la utilidad que obtendría la empresa si llegase a vender una determinada cantidad, mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$U = V - [(C.F.) + \frac{cv}{v} \times V]$$

EN DONDE:

U = Utilidad

V = Ventas

C F = Costos Fijos

cv/v = Porcentaje del costo variable sobre las ventas

Es muy común aconsejar la representación gráfica del punto de equilibrio para asimilar más fácilmente, donde se encuentra el vértice en el que se unen las ventas y los gastos totales.

A continuación presentaré un ejemplo, que nos permita ver prácticamente, la aplicación del punto de equilibrio y la forma como se grafica.

La Empresa TREVIAL S.A., desea saber la cantidad que necesita vender para detectar a partir de que momento sus ventas, y sus costos y gastos, representan una utilidad o pérdida. Para tal efecto, contamos con los siguientes datos identifica -- dos.

- a) - La capacidad máxima de producción de la empresa es de 2,000 unidades.
- b) - Su precio unitario de ventas es de \$ 100.00
- c) - Sus costos variables representan el 50% de sus ventas
- d) - Sus costos fijos ascienden a \$ 50,000.00

Para poder proceder, al cálculo del punto de equilibrio de bemos determinar primero:

- VOLUMEN DE VENTAS : El cual obtendremos multiplicando, el precio unitario de ventas (\$100.00) por la capacidad de producción de la Entidad (2,000 unidades)

$$100 \times 2,000 = \$200,000.00 \text{ que serían las ventas logradas por la empresa a su máxima capacidad}$$

- COSTO VARIABLE : Que sería el 50% del total de ventas

$$200,000 \times .50 = \$ 100,000.00$$

Ahora bien, utilizando la forma del punto de equilibrio- tendríamos:

$$P E = \frac{C F}{1 - \frac{cv}{v}}$$

$$P E = \frac{50,000.}{1 - \frac{100,000}{200,000}}$$

$$P E = \frac{50,000}{1 - 0.50}$$

$$P E = \frac{50,000}{0.5}$$

$$P E = 100,000$$

Por lo tanto, la empresa TREVIAL, S.A., necesita vender \$ 100,000.00 para no perder ni ganar.

Las unidades que necesita producir para lograr estas ventas, se determinarán de la siguiente forma:

$$\frac{\text{VENTAS A P E}}{\text{Precio Unitario por Venta}}$$

$$\frac{100,000}{100} = 1,000 \text{ unidades que necesita producir para no perder ni ganar.}$$

La comprobación del punto de equilibrio, la obtendremos con la estructura de un simple estado de resultados.

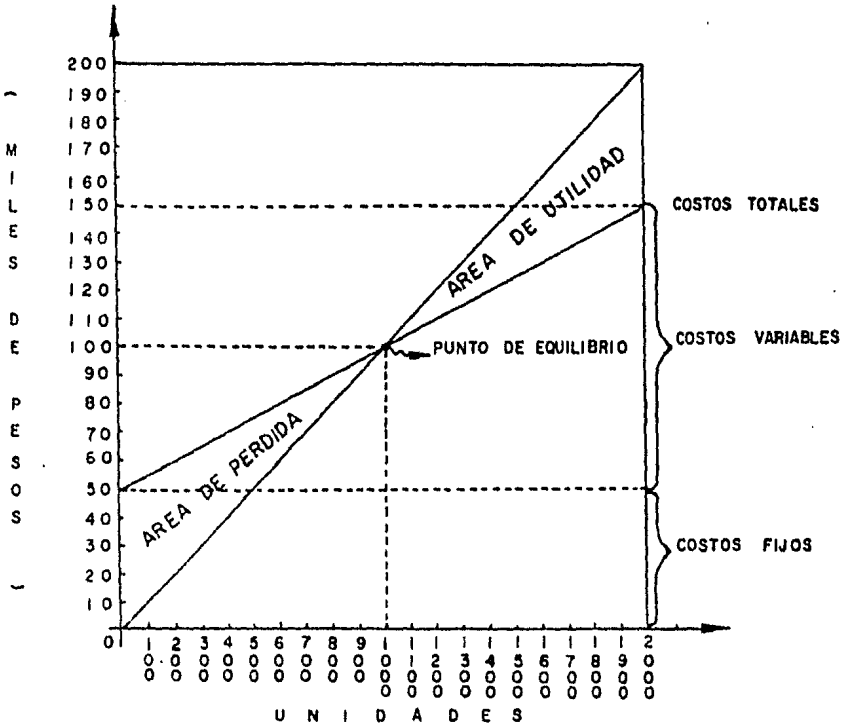
COMPANIA TREVIAL, S.A.

Estado de resultados a punto de equilibrio al 31 de Dic. de 1985

- VENTAS (1,000 Unidades a \$ 100.00 c/u)	\$ 100,000.00
menos	
- COSTOS VARIABLES (1,000 Unidades a \$50.00 c/u)	- <u>50,000.00</u>
CONTRIBUCION MARGINAL	50,000.00
menos	
- COSTOS FIJOS	- <u>50,000.00</u>
PUNTO DE EQUILIBRIO	- 0 -

La presentación gráfica del punto de equilibrio de este ejemplo, sería la siguiente:

GRAFICA 5



Con la determinación del punto de equilibrio como pudimos observar, podremos determinar el volúmen de ventas mínimas a alcanzar, con lo que tendremos ya el primer elemento para realizar el presupuesto de ventas, procediendo en seguida a calendarizar las ventas, de acuerdo a las estrategias del mercado, a las políticas de la Empresa, etc. y de aquí en adelante, se da pauta a que se complemente el Sistema Presupuestal con las demás cédulas proyectadas y orientadas a los objetivos de la Empresa, todas estas se podrán ir calculando a raíz del presupuesto de ventas, que es la fuente de donde emanan los datos principales para la elaboración de la cadena de cédulas presupuestales que le preceden.

3.7.2 METODOS DE ANALISIS

Una vez que se cierre el ciclo del Sistema Presupuestal, y que tengamos integrados los Estados Financieros Pro forma, procederemos a analizarlos, para determinar si la proyección de la Empresa es aceptable, para lo que nos apoyaremos en una de las técnicas de análisis más utilizadas en el estudio de interpretación de los Estados Financieros, los métodos de análisis señalados en el libro "Análisis e Interpretación de Estados Financieros del maestro Abraham Perdomo Moreno" son los que se describen a continuación.

1.- Método de Análisis Vertical

- Porcientos Integrales
- Razones Simples
- Razones Estandar

2.- Método de Análisis Horizontal

- Aumentos y Disminuciones

3.- Método de Tendencias

1. Método de análisis Vertical - Este metodo se aplica para analizar un Estado Financiero, a una fecha, o período determinado.
 - 1.1 Procedimiento de Porcientos Integrales - Este metodo consiste en la separación de Estados Financieros a una misma fecha o correspondiente a un mismo período en sus elementos o partes integrantes, con el sano propósito de determinar la proporción que guarda cada una de ellas, en relación con un todo.

La base de este procedimiento, es tomada del axioma matemático que dice "EL TODO ES IGUAL A LA SUMA DE SUS PARTES", donde el todo estará conformado por el 100% y sus partes componentes se les asignará un porcentaje relativo.

Las fórmulas que podemos aplicar para calcular este procedimiento conocidas son:

$$P I = (C.P./C.B.) \times 100$$

EN DONDE:

P I = Porciento Integral

C P = Cifra Parcial

C B. = Cifra Base

$$F C = (100/C.B.) \times C P$$

EN DONDE:

F C = Factor Constante

C B = Cifra Base

C P = Cifra Parcial

EL METODO DE PORCIENTOS INTEGRALES, SE PUEDE REPRESENTAR GRAFICAMENTE POR MEDIO DE LAS GRAFICAS DE PASTEL O DE BARRAS

- 1.2. Procedimiento de Razones Simples - Este procedimiento consiste en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar en forma Geométrica o Aritmética, los contenidos de los Estados Financieros proyectados de una empresa determinada, ya que permitirán al analista detectar los puntos débiles de una organización, sus probables anomalías y le permitirán en forma general formularse un juicio personal de la Institución.

Razón - Es la relación de la magnitud que existe entre dos cifras que se comparan entre si (ya sea la diferencia Aritmética o la interdependencia geométrica que existe entre dos cifras que se comparan entre si)

(Ver anexo No. 1)

- 1.3. Procedimiento de razones estandar o razón media. Es una medida de eficiencia o de control basada en la interdependencia geométrica de cifras promedio que se comparan entre si, (son una cifra media representa

tiva, normal o ideal a la cual se trata de igualar o llegar)

- 2 Metodo de Análisis Horizontal - Este metodo se utiliza en el análisis de dos estados financieros de la misma Empresa, a fechas distintas, o correspondientes a dos períodos o ejercicios.
- 2.1 Procedimiento de Aumentos y Disminuciones - A este se le conoce también como metodo de variaciones y consiste en comparar los conceptos homogeneos de los Estados Financieros a dos fechas distintas, obteniendo de la cifra comparada y la cifra base una diferencia positiva, negativa o neutra.
- 3 Metodo Historico - Este se aplica para analizar una serie de Estados Financieros de la misma Empresa a fechas o períodos distintos.
- 3.1 Procedimiento de las Tendencias - A través de este procedimiento se determina la propensión absoluta y relativa de las cifras de los distintos renglones homogeneos de los Estados Financieros, de una organización.

- 3.8 OTRAS TECNICAS QUE NOS PUEDEN SERVIR EN LA PLANEACION Y CONTROL DE LOS PRESUPUESTOS DE LA ENTIDAD.

Con antelación, hemos mencionado algunas técnicas que nos pueden servir tanto en la etapa de planeación como en la de con-

trol de actividades de la Empresa. A continuación enunciaré - otras técnicas que pueden servir también para respaldar nuestros planes o proyectos, particularmente en el renglón de los gastos de capital en donde tendremos que realizar análisis sobre ellos, para determinar las mejores alternativas con que contamos para - asignar recursos de la Entidad, de acuerdo a las demandas que se presenten a mediano y largo plazo.

Un gasto de capital es aquella erogación diferente a los - gastos de operación, que involucra una suma considerable de dinero y cuyos beneficios se extienden a lo largo de un período de tiempo mayor de un año , en el que intervienen dos aspectos fundamentales, el riesgo y la incertidumbre.

Como podemos observar este tipo de erogaciones merecen especial atención, dada su suprema delicadeza, ya que un pequeño - error u omisión de algún o algunos factores específicos que coadyuvan a la determinación de la mejor alternativa, puede surtir - un efecto catastrófico para la negociación, sobre todo en las - condiciones actuales de nuestro país, en las que nos desarrollamos.

Los métodos de análisis que utilizaremos para satisfacer la selección de la mejor alternativa de un gasto de capital son los siguientes:

- 1.- Método de Recuperación
- 2.- Tasa de Rendimiento Contable
- 3.- Tasa de Rendimiento del Flujo descontado de caja
- 4.- Valor Actual Neto

(Obtenidos del Libro ANALISIS DE GASTOS DE CAPITAL de Moustafa Abdelsamad)

- 1.- METODO DE RECUPERACION - Esta técnica nos permitirá darnos un juicio para seleccionar entre las diferentes alternativas de inversión, la que resulte más atractiva de acuerdo al tiempo en que recuperemos nuestra inversión.

Al método de recuperación se le conoce en la práctica también como:

- Años de Recuperación
- Reembolsos
- Período de ajuste y restitución
- Período de recuperación de caja o de la inversión.
- Período de Pago

Al método de recuperación lo podremos calcular, utilizando la siguiente fórmula:

$$P R I = I O / \text{Ingresos Netos Anuales}$$

EN DONDE:

- P R I = Período de recuperación de la inversión
- N = Número de años
- I O = Inversión original
- I N A = Ingresos Netos Anuales

VENTAJAS:

- Es fácil de calcular y de comprender
- Puede emplearse para valorar diferentes tipos de proposiciones de inversión.

- Su utilización representa un bajo costo

DESVENTAJAS:

- No toma en consideración el valor del dinero a través del tiempo
- No considera los flujos de fondos más allá de su período de recuperación.

NOTA - Este método necesita complementarse con otras técnicas para que sirva como catalizador en la toma de decisiones

2.- TASA DE RENDIMIENTO CONTABLE - Este método compara los beneficios anuales esperados de un proyecto, con la cantidad a invertir en el mismo, expresando esta como un porcentaje de rendimiento de la inversión. (Esta técnica se basa en Procedimientos Contables)

La tasa de rendimiento contable, es conocida en la práctica también como:

- Método contable
- Método de la tasa simple de recuperación
- Método de la tasa de rendimiento del año inicial
- Método de la tasa de rendimiento promedio
- Método de la tasa anual promedio de rendimiento sobre la inversión.
- Método de rendimiento simple sobre la inversión
- Método de rendimiento neto sobre la inversión
- Método de rendimiento de la inversión a través de los Estados Financieros.

Podremos calcular este método mediante la siguiente fórmula:

$$T C R = \frac{\text{Promedio de Utilidad Anual Neta (Después de Impuestos)}}{\text{Inversión promedio del proyecto de referencia}}$$

VENTAJAS:

- Es de fácil aplicación ya que se emplea información contable.
- Es fácil de comprender y de bajo costo
- Analiza información futura (Lo que nos facilita las proyecciones)

DESVENTAJAS:

- No toma en cuenta el valor del dinero a través del tiempo.
- Se basa en la utilidad contable en lugar de considerar los ingresos netos que produce la inversión

NOTA: - Este método al igual que el anterior, necesita de otras técnicas que le den solidez al criterio que éste arroja.

3.- TASA DE RENDIMIENTO DEL FLUJO DESCONTADO EN CAJA.

Este método mide la tasa de rendimiento de un proyecto o tasa de descuento, que igualará el valor presente de sus ingresos en efectivo, con el valor presente de los egresos.

El criterio que se utiliza para aceptar o rechazar un -

proyecto cuando se emplea este método de evaluación es comparando la tasa interna de rendimiento contra una tasa mínima de rendimiento exigida por la empresa (Que - generalmente esta representada por el costo del capital

A la tasa de rendimiento del flujo descontado de caja,- (TRFDC) también se le conoce como método de:

- Rendimiento descontado
- Tasa del flujo descontado de caja
- Tasa de rendimiento después de impuestos
- Tasa de rendimiento actual
- Tasa ajustada de rendimiento
- Tasa interna de rendimiento (TIR)

La tasa interna de rendimiento la podremos calcular mediante el método de prueba y error presentado en el siguiente ejemplo:

* Mediante este método podemos descontar el flujo de caja (Ingresos Netos) a diferentes tasas, (auxiliandonos- de las tablas de valor actual (Ver anexo 3)

La Empresa TREVIAL, S.A, necesita evaluar un proyecto cuya vida estimada es de 5 años (\hat{a}) para lo cual necesita invertir \$ 180,000.00, se calcula que la inversión producirá un ingreso anual de \$ 56,000.00. La tasa mínima requerida por la empresa es del 16%.

El primer paso será el de encontrar en nuestras tablas (del valor actual de un peso recibido anualmente du- rante N años) en el renglón correspondiente a $5 \hat{a}$ - -

(que es el tiempo de vida estimada del proyecto) y tendremos que:

C U A D R O 3

TASA DE DESCUENTO	FACTOR A VALOR ACTUAL	INGRESO NETO ANUAL	VALOR PRESENTE DE LOS INGRESOS
14 %	3.433	56,000	192,248
16 %	3.274	56,000	183,344
18 %	3.127	56,000	175,112

Tenemos una inversión inicial a valor presente de \$180,000 la cual no se detecta directamente en las tablas de valor actual ya que se encontraría por debajo de los ingresos obtenidos a una tasa del 16%

Para encontrar la tasa interna de rendimiento del proyecto correspondiente, es necesario que realicemos una interpolación.

- Primero necesitaremos encontrar las diferencias entre rangos:

16 %	→	183,344	180,000	180,000
18 %	→	175,112	175,112	183,344
= 02 %		8,232	4,888	3,344

- Después aplicaremos una regla de 3 para calcular los porcentajes.

$$8,232 : 2 :: 4,888 : x = 1.1876$$

$$8,232 : 2 :: 3,344 : x = 0.8124$$

- Una vez determinadas las diferencias y los porcentajes, podremos proceder a calcular la TIR con una simple suma o una resta como sigue:

- 18.0000 %	+ 16.0000 %
1.1876 %	0.8124 %
<hr/>	<hr/>
16.8124 %	16.8124 %

En donde la TIR es igual al 16.8 %

VENTAJAS:

- Considerar el valor del dinero a través del tiempo
- Puede utilizarse para evaluar diferentes proposiciones de inversión
- Analiza datos futuros, no históricos
- Es más confiable y exacto que los métodos anteriores

DESVENTAJAS:

- Dificil de comparar con datos contables
- Dificil de comprender a ciertos niveles
- Dificil aceptación entre el Personal Operativo

- 4.- VALOR ACTUAL NETO .- En esta técnica de valor actual los flujos de efectivo estimados durante la vida de un proyecto de inversión, se descuentan a una tasa de intereses determinada.

La tasa de descuento que decida usar la empresa, será aquella que se considere de más relevancia en la

toma de decisiones, ya sea que se determine de acuerdo al costo de capital, al costo de oportunidad de los fondos, o a una tasa estimada por la empresa de acuerdo a sus condiciones y características.

Para calcular el valor actual neto de un proyecto de inversión, podremos utilizar entre cualquiera de los dos considerandos citados a continuación, el que mejor convenga a las circunstancias:

- QUE LOS FLUJOS DE EFECTIVO REPRESENTEN INGRESOS ANUALES IGUALES EN LOS AÑOS DE VIDA DE PROYECTO.

$$V A N = V A - I$$

EN DONDE:

V A N = Valor Actual Neto
V A = Valor Actual
I = Inversión

En caso de no conocer el valor actual, lo estimaremos:

$$V A = U F / (1 + \dot{i})^n \times 100$$

EN DONDE:

V A = Valor Actual
U F = Utilidad o Ingresos Futuros
 \dot{i} = Tasa de Descuento
n = Años de Vida del Proyecto

QUE LOS FLUJOS DE EFECTIVO SEAN DIFERENTES CADA AÑO.

Para que esta segunda circunstancia se comprenda más fácilmente, necesitaremos determinar el valor actual con el siguiente cuadro, apoyándonos en la Tabla No. 2.

C U A D R O 4

AÑO a	INGRESOS ANUALES EN EFECTIVO	VALOR ACTUAL DE \$ 1.00 AL X %	VALOR ACTUAL DEL FLUJO DE CAJA
1	Z 1	0. X1	Z X1
2	Z 2	0. X2	Z X2
n	Z n	0. Xn	Z Xn
TOTALES	Σ Z		Σ Zx

EN DONDE SE DETERMINARAN:

- 1- Número de años de vida probables del proyecto (\hat{a})
- 2- Ingresos anuales de efectivo diferentes cada año [$I \hat{a}$] (z)
- 3- V A de \$1.00 al X% (Tabla No. 2) [% VA]
- 4- ($I \hat{a}$) Multiplicado por (% VA) nos da el valor actual del flujo de caja ($Z x$)

Una vez que determinamos el valor actual total de los flujos de efectivo, podremos calcular el valor actual neto de la siguiente forma:

V A N = Valor Actual - Inversión Original

Si el valor actual neto es mayor a cero, el proyecto puede ser aceptable, de lo contrario se rechaza.

VENTAJAS:

- El VAN toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo
- Es exacto y analiza datos futuros
- Puede usarse para valorar diferentes alternativas de inversión
- Este al igual que la TIR, se pone en ventaja respecto a los otros métodos de análisis de gastos de capital.

DESVENTAJAS:

- A diferencia de la TIR, a la que le es posible obtener más de una tasa de rendimiento sobre la inversión hay solamente una cifra de VAN para una inversión a una tasa dada de interés o descuento
- Se presenta la dificultad para comparar con datos contables
- No es tan sencillo de captar por el personal operativo
- Se requiere más tiempo y costo para su determinación que con el método de recuperación y la tasa de rendimiento contable.

Como pudimos darnos cuenta en el desarrollo de este punto, los métodos de análisis de gastos de capital, requieren de su conocimiento en conjunto, con el objeto de tener mayores argumentos para una mejor toma de decisiones, lo que hace todavía más notoria la necesidad de ligar estas técnicas o métodos con las que hemos citado en los capítulos anteriores, o con las que conocemos y no han sido citadas, y llenando todavía más lejos con aquellas técnicas o métodos que la administración y la contabilidad contemporáneas están dando o darán vida a nuevos conceptos y teorías, con los que podremos obtener un control cada vez más detallado sobre nuestros planes operativos.

4 - DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

- 4.1. Definición de los Estados Financieros Proforma
- 4.2. Presentación de los Estados Financieros Proforma
- 4.3. Clasificación de los Estados Financieros Proforma.
- 4.4. Interesados en conocer los Estados Financieros Proforma
- 4.5. Insumos del presupuesto en la preparación de los Estados Financieros Proforma.

4.- DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

=====

Como hemos podido observar, tanto para elaborar un presupuesto como para ejercer un control sobre este, es necesario aplicar ciertas técnicas o herramientas, con las que se garantiza la posibilidad de obtener mejores resultados.

La información primordial que necesitamos para elaborar cualquier tipo de documento que refleje la imagen pasada, presente o futura de la Empresa, la obtendremos directamente de aquellos documentos en donde ha sido registrado su diario acontecer.

Los Estados Financieros nos mostrarán en forma de resumen el comportamiento de todos los renglones que conforman las actividades de una negociación por lo que merecen en esta ocasión ser comentados como un capítulo complementario a mi Tesis.

Cuando contamos en la organización con todas las cédulas proyectadas que conforman al Sistema Presupuestal, para que este pueda ser reconocido como tal, es indispensable que se presenten los cuadros resumen que sintetizan los planes o acciones de alcanzar, con el objeto del análisis e interpretación de los mismos y de su evaluación final para su aceptación o rechazo.

4.1. DEFINICION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Una forma de conceptualizar a los Estados Financieros Proforma, podría ser como a continuación se presenta:

Los Estados Financieros Proforma, son resúmenes financieros proyectados, que se fundamentan en operaciones reales y que se complementan con hipótesis o supuestos apoyados en Estudios Económicos, Finan-

cieros y Contables.

Los Estados Financieros Proforma, permiten a la Administración entre otras cosas; coordinar las actividades de la Empresa, captar, - medir y controlar sus operaciones diarias; estudiar las fases del negocio y proyectos específicos, etc.

4.2. PRESENTACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Los Estados Financieros Proforma, requieren para su presentación y mejor entendimiento, de ser claros, concisos, contener información bien definida y bien estructurada, además de tener bien identificadas las siguientes características:

- 1 - Deberán llevar en el encabezado la Denominación o Razón Social de la Entidad.
- 2 - Deberán llevar una breve descripción de su contenido (Título del Estado Financiero)
- 3 - La fecha o el período que abarcarán
- 4 - La información desglosada y detallada
- 5 - Cortes de Totales y subtotales, claramente indicados
- 6 - Moneda en que se expresa el Estado, y si las cifras mostradas son en Unidades, Miles o Millones.
- 7 - Indicación de si se utilizan en su elaboración, valores - - constantes o corrientes.

Los Estados Financieros Proforma son la fuente primordial de - dos tipos de información vital, la situación financiera estimada de - la Empresa y el resumen de los resultados Financieros de las operaciones y actividades desarrolladas durante el período proyectado.

4.3 CLASIFICACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Existen una gran variedad de Estados Financieros, de entre los cuales los de mayor importancia por la información que nos proporcionan, serían los siguientes:

1 - BALANCE GENERAL PROFORMA O ESTADO DE POSICION FINANCIERA PROFORMA

Que será aquel Estado Financiero que nos mostrará la naturaleza de los Recursos Económicos que la Empresa espera obtener en un período determinado, así como de los derechos de los Acreedores y de la participación de los Accionistas.

El Estado de posición financiera proforma, se encontrará integrado por las tres agrupaciones principales de cuentas, citadas a continuación.

- ACTIVO - Que serán el conjunto de bienes y derechos reales y personales sobre los que se espera tener una propiedad, así como cualquier costo que se tenga programado incurrir con anterioridad a la fecha del Balance, y que deberá ser aplicado a operaciones futuras.
- PASIVO - Es aquel grupo de obligaciones contractuales o contingentes, presentes y/o futuras, por las cuales la Empresa se comprometerá a pagar a los Acreedores con dinero, bienes o servicios.
- CAPITAL CONTABLE - Este reflejará las inversiones de los propietarios en la Entidad realizadas en el pasado, en el presente o en el futuro, y consisten generalmente en sus aportaciones -

más sus utilidades retenidas y menos pérdidas acumuladas, más otro tipo de Superavits.

2 - ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA

Estado Financiero que nos mostrará los efectos de las operaciones esperadas de una Empresa y que contendrá el resultado final de los mismos, representado ya sea por una utilidad o por una pérdida.

A continuación enunciaré las formas más comunes de su presentación, partiendo de las técnicas de costeo aplicadas en la práctica profesional.

COSTEO POR ABSORCION =====

- 1- Ingresos Totales, Deducciones e Ingresos Netos
- 2- Costeo de Ventas
 - Materia Prima
 - Mano de Obra
 - Gastos Indirectos
- 3- Utilidad Bruta
- 4- Gastos de Operación
- 5- Utilidad en Operación
- 6- Otros Ingresos y Gastos
- 7- Utilidad antes de ISR y PTU
- 8- ISR
- 9- PTU
- 10 Utilidad o Pérdida Neta

COSTEO DIRECTO =====

- 1- Ingresos Totales, Deducciones e Ingresos Netos
- 2- Costeo de Ventas
 - Materia Prima Directa
 - Mano de Obra Directa
 - Gastos Indirectos variables
- 3- Utilidad Bruta Directa
- 4- Gastos Directos de Operación
- 5- Utilidad Directa en Operación
- 6- Otros Ingresos y Gastos
- 7- Utilidad Directa antes de ISR y PTU
- 8- ISR
- 9- PTU
- 10- Utilidad o Pérdida Neta

Para comprender el porque de esta clasificación de costos es necesario el definir lo que es el Costeo Absorbente y el Costeo Directo con el propósito de detectar cual es su diferencia (Contabilidad de Costos, de E. Reyes Pérez 2º curso)

COSTEO ABSORBENTE - El Costeo por Absorción es un instrumento de aplicación de costos a ingresos para determinar la utilidad periódica, basado principalmente en la distinción entre los costos fabriles y no fabriles, (conjuntando por lo tanto los tres factores del costo de producción: materia prima, mano de obra, - gastos indirectos de fabricación).

COSTEO DIRECTO - El Costeo Directo es la técnica de aplicación de los costos a ingresos para determinar la utilidad del período basado principalmente en la distinción entre Costos Directos o Variables y Costos Periódicos o Fijos.

En la Técnica de Costeo Directo, se reconocen como costos variables los siguientes:

- Materia Prima
- Mano de Obra Directa por pieza
- Gastos de Fabricación variables
- Gastos de Distribución Variables
(Gastos variables de Ventas y Admón.)

En donde detectamos que el costo de producción solo se integra de los gastos variables, para valorizar existencias en Almacén, Producción en proceso y Costo de Ventas

Los Costos Fijos o Costos de Período son cargados directamente a los resultados del ejercicio.

DIFERENCIA ENTRE EL COSTEO ABSORBENTE Y EL DIRECTO

La diferencia entre el Costeo Absorbente y el Costeo Directo radica en que este último se basa en la división de los elementos del costo en variables y fijos.

3 - ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA PROYECTADO

Este estado nos proporcionará información sobre los cambios esperados en la Situación Financiera de la entidad entre dos fechas, mostrándonos con anticipación las posibles fuentes y orígenes de los recursos, así como su aplicación o empleo durante el mismo período o períodos que se estén proyectando.

La presentación más usual del estado de cambios en la situación financiera o estado de origen y aplicación de recursos, es la que a continuación se detalla:

ORIGEN DE RECURSOS

=====

- 1- Aumentos del Capital Contable
 - Por utilidades (Recursos Generados)
 - Por aumentos del Capital Social (Recursos propios de inversión)
- 2- Aumentos de Pasivos no circulantes o a largo plazo
- 3- Disminución de Activos no circulantes
- 4- Disminución del Capital de Trabajo

APLICACION DE RECURSOS

=====

- 1- Disminución del Capital Contable
 - Por pérdidas
 - Por reparto de utilidades, por retiros de capital

- 2- Disminución de pasivos no circulantes
- 3- Aumentos de activos no circulantes
- 4- Aumentos del capital de trabajo

4- FLUJO DE EFECTIVO PROFORMA

En el Boletín B-11 del IMCP, nos señalan que el flujo de efectivo por su naturaleza debe ser considerado también como uno de los estados financieros proforma de necesario reconocimiento en la actualidad, ya que en el se detallan el conjunto de ingresos y egresos del numerario que resultan de las predeterminaciones de Ventas y Gastos que originan, y dan vida al Sistema Presupuestal y a las operaciones mismas de toda negociación.

A través del flujo de efectivo proforma, podremos conocer por anticipado, cual será la situación de la Empresa, respecto al movimiento de fondos, lo que nos permitirá preveer con anticipación las posibles épocas críticas o de prosperidad que puedan presentarse, planeando con oportunidad la forma en que necesitaremos inyectar fondos a la misma, o en su defecto, las posibles alternativas para invertir los excedentes del numerario.

Los elementos que integran al flujo de efectivo proforma se agrupan generalmente en los dos grupos siguientes:

1- INGRESOS ORIGINADOS POR

=====

- Ventas de Contado
- Cobranza de Ventas de Crédito
- Prestamos Bancarios o de particulares
- Inyecciones adicionales de capital

Total de Ingresos originados por la Entidad

2- EGRESOS ORIGINADOS POR

=====

- Pagos de Sueldos y Salarios
- Compras de Contado
- Pago de Pasivo a Proveedores
- Pago de Impuestos
- Pago de otras erogaciones (gastos de fábrica y distribución)
- Pago de Pasivos a Bancos o particulares
- Inversiones de capital

Total de Egresos originados por la Entidad

La diferencia entre el total de ingresos y el de egresos, arroja rá un Superavit o Deficit de recursos monetarios en la Empresa - respuesta clave y fundamental que hace del flujo de efectivo una herramienta indispensable para la Administración de la Negociación y la toma de decisiones en un período o períodos determinados.

4.4 INTERESADOS EN CONOCER LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Existen varias personas o entidades que se podrían interesar en un momento dado en los Estados Financieros proyectados de la organización, como serían:

- 1- El Comité de presupuestos, el departamento de presupuestos o el encargado de ejercer una supervisión, dirección y control sobre las proyecciones de la Entidad, ya que a través del conocimiento de los Estados Financieros Proforma de la Empresa podrán desarrollar de una mejor forma sus funciones principales obteniendo los siguientes beneficios.

- Coordinar las actividades de presupuestación

- Establecer un criterio que les permita enjuiciar la razonabilidad de lo presupuestado.
 - Lo que les permitirá conocer a su vez, si el rendimiento esperado por la Empresa a través de los presupuestos satisface los objetivos generales de la misma.
 - Obtener información oportuna y confiable que les permita sobre la marcha tomar medidas correctivas cuando así lo amerite.
 - Determinar las posibles necesidades de efectivo
 - Determinar la mejor alternativa para aplicar los recursos de la Entidad
 - Para seleccionar proyectos y planes de expansión que resulten más redituables ya que sea a corto o a largo plazo
 - En general para tener una mejor visión sobre el comportamiento de la Empresa, lo que les permitirá ejercer una supervisión y control constante sobre sus operaciones.
- 2- Los Socios o Accionistas, que por medio del conocimiento de los Estados Financieros Proforma podrán:
- Conocer el rendimiento esperado de sus inversiones, para compararlas contra otras alternativas de inversión.
 - Enjuiciar la eficacia de la Administración en el logro de los objetivos prometidos
 - Para seleccionar proyectos y planes de expansión
- 3- El Gobierno.- A este en un momento dado, también le puede interesar conocer los Estados Financieros para:
- Enjuiciar la razonabilidad de los impuestos
 - Con fines estadísticos para conocer el potencial espe-

rado del país en un momento determinado

- Para determinar políticas y medidas económicas en la nación.

4- Instituciones Financieras - A estas les puede resultar interesante conocer los cuadros resumen de los resultados esperados por las proyecciones de la Empresa para determinar, la seguridad y los posibles plazos de recuperación de los Financiamientos otorgados.

5- Inversionistas en potencia - Para seleccionar el tipo de inversión que más convenga a sus intereses.

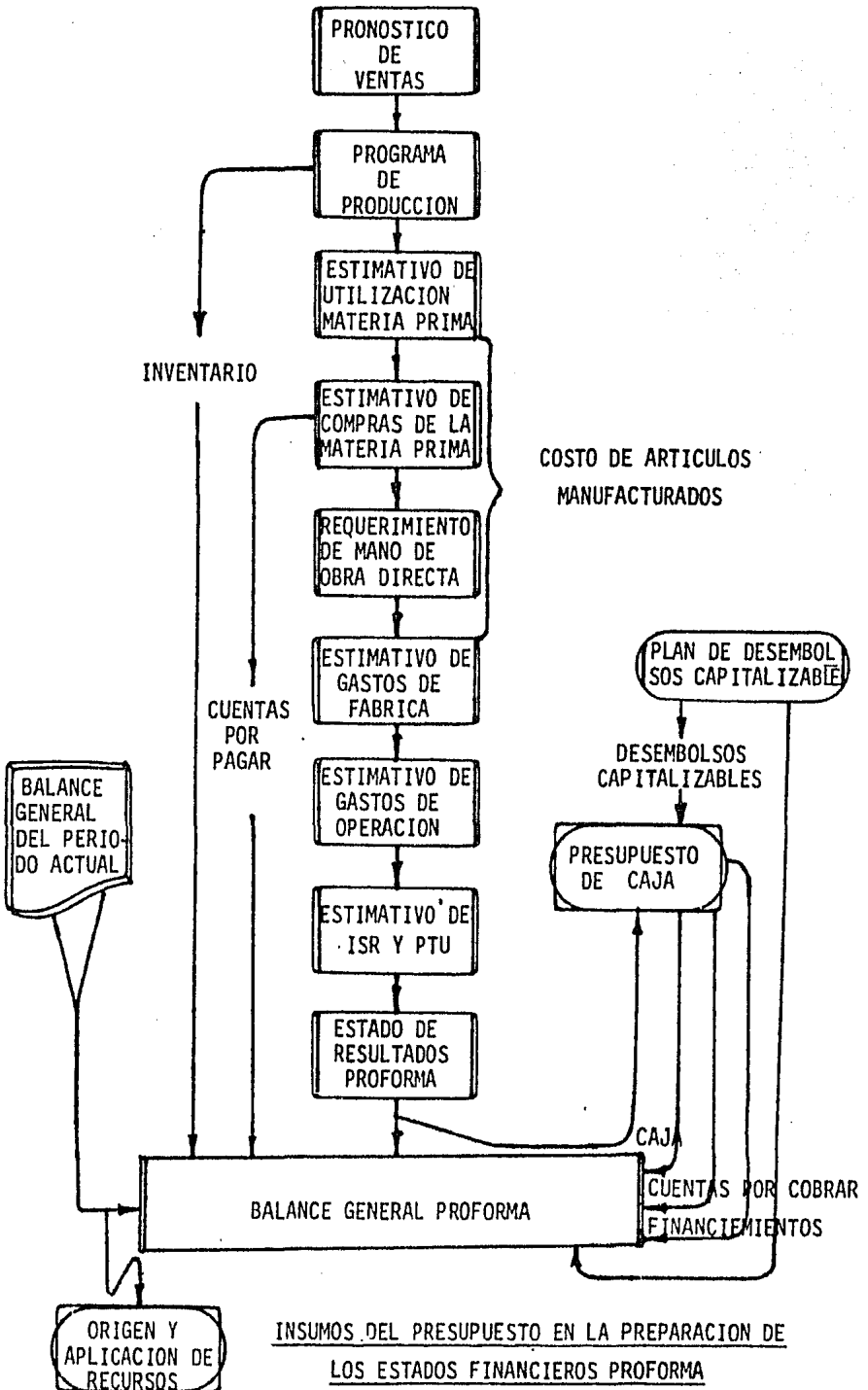
4.5. INSUMOS DEL PRESUPUESTO EN LA PREPARACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Como mencioné con antelación, para poder elaborar un Estado Financiero, es necesario que conozcamos cierta información necesaria para su integración, la cual se detalla en el cuadro que presento a continuación:

(Cuadro tomado de la página 134 del libro Fundamentos de Administración Financiera de Lawrence J. Gitman)

Con lo anteriormente expuesto, hemos empleado ya las técnicas y métodos con los que podemos controlar en forma interna el desarrollo de los presupuestos. Ahora procederé a mencionar en los capítulos restantes aquellos aspectos referentes a las condiciones económicas - que producen cierto impacto sobre ellos, y que podrían alterar el resultado futuro de los mismos.

GRAFICA 6



5 - DE LA CRISIS ECONOMICA

- 5.1. La Crisis y los Ciclos Económicos
- 5.2. Definición de Crisis Económica
- 5.3. Causas generales que la provocan
- 5.4. Efectos que produce una crisis Económica.
- 5.5. Desviaciones más comunes de los presupuestos en épocas de crisis, y algunas recomendaciones para corregirlas sobre la práctica.

5.- LA CRISIS ECONOMICA

En el transcurso del tiempo, las Empresas han adoptado un sin número de técnicas que han permitido ejercer un control sobre sus operaciones.

La técnica que inició estos controles, fue la utilización de los procedimientos contables, en donde, con la teoría de la partida doble ("A todo cargo corresponde un abono"), se iniciaron una serie de métodos y procedimientos que permitieron a las organizaciones, establecer criterios que favorecieron su sano funcionamiento.

Posteriormente, con los trabajos de investigación de Frederick W Taylor, en los que señala métodos científicos en la dirección y control de los negocios, nacen los costos estandar como instrumentos de medición de eficiencia, que originaron a su vez la necesidad de estudiar y aplicar a los presupuestos a través de una división de gastos fijos y variables en función de los volúmenes de producción y de venta.

A la fecha se han dado a luz, otras técnicas diversas que coadyuvan a un mejor desarrollo de planeación y control de operaciones, de las que destacan para cubrir los objetivos de mi Tesis:

El control presupuestal o aquella comparación de datos presupuestados contra los datos reales que determinarán los logros consumados - en cada nivel administrativo o área de responsabilidad, a un período dado.

Y todas aquellas operaciones de investigación, desarrollo y planificación a mediano o largo plazo en las que se fundamenta la consideración de que todo negocio próspero, deberá erogar una cantidad fuerte de dinero para realizar un trabajo efectivo de investigación que le -

permita obtener resultados satisfactorios, ya sea para la determinación de lanzar un nuevo producto para su venta al mercado, reponer equipos anticuados y obsoletos, adquirir equipo adicional, abrir nuevas plantas, diversificar sus líneas de producción, etc. Para lo cual es necesario aplicar otras técnicas que en forma conjunta con las financieras, contables y administrativas, nos permitan obtener datos más confiables en nuestras predicciones.

Un desembolso fuerte de efectivo o una inversión, en la actualidad requiere de que consideremos aspectos externos a la empresa e inclusive a el país donde se desarrolla como son los económicos políticos y sociales, razón por lo cual consideré necesario hacer una mención especial sobre algunos de los puntos que afectan a los negocios contemporáneos, como son en particular la crisis económica y las causas generales que la provocan, así como los efectos que produce normalmente una crisis de esta categoría en el seguimiento de nuestros presupuestos y por ende de las operaciones diarias de toda negociación.

Es necesario aclarar, que lo comentado en este capítulo, no será detallado a profundidad como en los capítulos anteriores, y que tan sólo esbozaré aquellos puntos y circunstancias que orienten y den forma a la integración de mi tesis y de tal manera, en que sobresalga la importancia que tiene cada uno de sus capítulos en conjunto, para la adecuada administración de los recursos de la empresa.

5.1. LA CRISIS Y LOS CICLOS ECONOMICOS

Para poder ofrecer una definición de lo que es la crisis económica, es necesario mencionar antes, en donde la debemos ubicar y como es que la presentan las corrientes económicas.

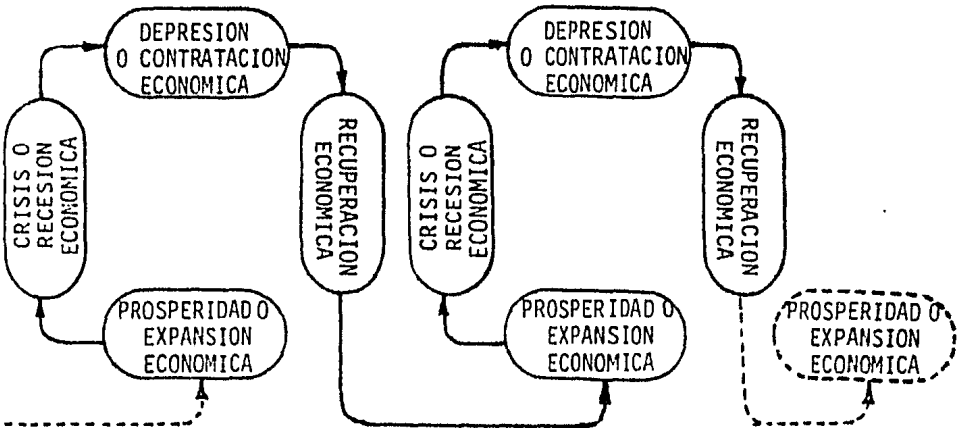
Cuando se examina la actividad económica en un país a

través de la historia, se puede percibir fácilmente que se presentan diversas fluctuaciones y comportamientos, así tenemos que después de un período en que las fuerzas trabajan al máximo de su rendimiento, surgen épocas en que el ritmo disminuye, la prosperidad renace, luego para dar paso a una nueva disminución... y así sucesivamente. A esta sucesión de fases y al lapso que abarca la recurrencia de las mismas se le conoce como ciclo económico.

Una definición del ciclo económico que me dejó satisfecho fue la citada por W.C. Mitchell, el cual dice que un ciclo económico consta de expansiones y contracciones que ocurren casi al mismo tiempo en muchas actividades económicas, seguidas de recepciones, contracciones y recuperaciones análogamente generales, - que se unen a la fase expansiva del ciclo siguiente:

En esta definición existen cuatro elementos que conforman al ciclo económico y podrían ser representados graficamente de la siguiente manera:

GRAFICA 7
EL CICLO ECONOMICO



En esta gráfica del ciclo económico, se percibe claramente que la secuencia de cambios que en él se presentan, se manifiestan en una forma recurrente, pero no periódica (Por su misma naturaleza, en el ciclo económico es difícil predecir cual será el tiempo real que cada una de sus etapas absorberá, razón por la que no se puede hablar de períodos específicos).

Como podemos observar, después de una etapa en que las actividades económicas, políticas y sociales de una nación gozan de absoluta sincronía (prosperidad o expansión económica), existe la posibilidad de que se presenten derroches y desordenes económicos-político-sociales que afectan directamente a sus fuerzas de trabajo, provocando ciertos trastronos que se desatan en recesiones y contracciones económicas. Lo que trae como consecuencia la necesidad de establecer políticas de reordenación que coadyuven a la recuperación de la misma.

5.2. DEFINICION DE CRISIS ECONOMICA

Generalmente se habla de crisis, cuando existe un cambio notable en alguna enfermedad, y se presentan reacciones difíciles de predecir o comprender. En el ámbito económico, una definición de crisis sería entre otras la siguiente:

CRISIS ECONOMICA - Se conoce como crisis económica, a aquel período o etapa del ciclo económico en que se presenta una aguda perturbación comercial, industrial, financiera y social, caracterizado por un súbito aumento en los precios, las restricciones de crédito, el retraimiento de los consumidores, el auge de las quiebras, la insolvencia general de los productores, el alza de

las tasas de interés, etc., que se podría resumir en un desorden económico, político y social.

GRAFICA 8



LA CRISIS ECONOMICA

La crisis económica que actualmente padecemos, ha desorientado y preocupado no solo a los gobernantes de nuestro país, sino que, sus efectos han sido todavía más profundos, y conforme más penetra, afecta en mayor proporción al que sufre de sus consecuencias. Los gobernantes reciben presiones cada vez más enérgicas por parte del pueblo que gobiernan, pues el poder adquisitivo de los trabajadores, de los empresarios, y de todo tipo de organización, se encuentran por debajo de los precios de los bienes, productos y servicios, que requieren para cubrir sus necesidades básicas o elementales. Los primeros para satisfacer sus necesidades primarias de casa, alimento, vestido y sustento, que en la mayoría de los casos se ven frustradas, pues lo normal en estas circunstancias, es que no se lleguen a realizar -

todas en conjunto. Los segundos (empresarios) que se encuentran ante un mercado cuya panorámica se vuelve cada día más compleja e incierta, en donde los planes y tácticas para operar requieren de más dedicación, preparación, tiempo y costo, así como del conocimiento de la situación cambiante de la economía nacional e internacional, lo que atrae subsecuentemente un mayor riesgo en la toma de decisiones.

Por último las organizaciones o entidades que se ven afectadas entre otras cosas al no poder adquirir de acuerdo a sus necesidades, los insumos indispensables para el desarrollo de sus actividades.

Toda esta problemática demanda en conjunto, una participación más activa por parte de cada uno de nosotros los mexicanos, ya que necesitamos estar unidos para vencer a la crisis, para lograrlo debemos planear, organizar, ejecutar, dirigir, y controlar los recursos con que contamos, apoyándonos en las técnicas o métodos que tengamos a nuestro alcance y que se pueden aplicar a diferentes casos específicos.

5.3. CAUSAS GENERALES QUE LA PROVOCAN

El detectar con precisión todos aquellos motivos que generan una crisis económica, presenta serias dificultades, ya que las causas que la originan son muchas veces tan obvias que no las tomamos en cuenta.

La causa principal por la que las naciones se enfrentan ante crisis económicas, es sin duda la mala administración de sus

recursos, ya que de esta se preceden derroches y desordenes que terminan extrangulando sus actividades económicas, políticas y sociales. La mala administración de los recursos generalmente es ocasionada por las políticas erróneas que han sido adoptadas por los gobernantes de una Nación, como serían entre otras:

- 1.- El descuidar a uno o varios de los sectores que conforman su estructura económica por atender con mayor prioridad a otro que aparentemente es más productivo (como un ejemplo de éste tenemos el caso de México, en donde a raíz del descubrimiento de mantos petrolíferos, los Gobernantes consideraron que las bases de nuestra economía deberían partir de la extracción y comercialización del considerado oro negro, lo cual no hubiera producido efectos negativos si no se hubieran descuidado a los demás sectores productivos de nuestro país)
- 2.- Otra de las políticas negativas adoptadas por un Gobierno que estimulan la crisis económica es el aumento del circulante monetario, provocado por los déficits en el presupuesto gubernamental y en donde se toman ciertas medidas para convativir los mismos, como serían: El Incremento de los impuestos; financiamientos, tanto internos como externos; emisión de moneda (En donde se aumenta el dinero en circulación, sin tener como apoyo también un incremento en la producción)
- 3.- Otra razón por la que se genera una crisis, se pone de manifiesto cuando el gasto público de una nación excede de sus ingresos (el motivo primordial de este exceso en nuestro país fue la creación de mayores plazas burocráticas con su consiguiente incremento de empresas manejadas por el Estado)

- 4.- Otra causa de la crisis se presenta cuando existen factores psicológicos como temor de los inversionistas, quienes ante la incertidumbre exportan sus capitales a otros países acentuando la descapitalización en las Empresas.
- 5.- Existen otras causas que también dan pauta a una crisis economica como serían las compras de pánico (que a su vez desequilibrarán la proporción entre la oferta y la demanda; disminución del ahorro, especulaciones, la contienda social o lucha por el reparto social, etc.

5.4. EFECTOS QUE PRODUCE UNA CRISIS ECONOMICA

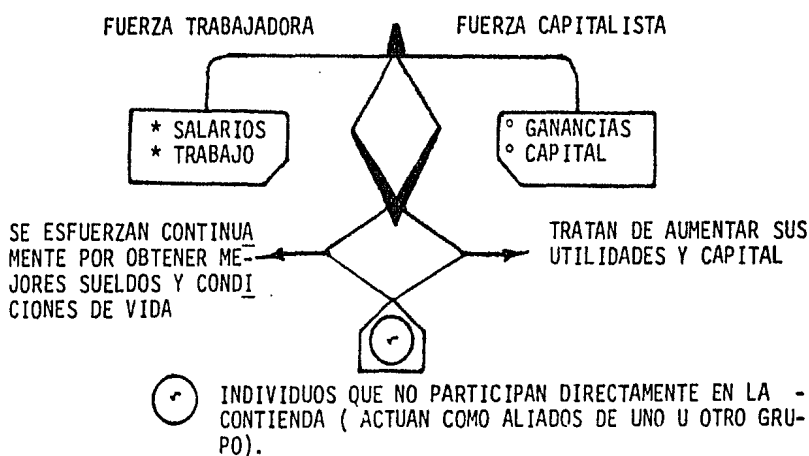
Las Causas generales que provocan una crisis económica citadas con antelación, producen ciertos efectos, los cuales son la manifestación directa de los padecimientos de una nación en - épocas de crisis.

El efecto más serio y el más conocido por la mayoría de - nosotros los profesionistas es la inflación, la cual podríamos - definir como un proceso de continuo aumento en los precios, o en forma equivalente, la continua caída del valor del dinero (David Laidler y Michael Parkin)

Se dice que la inflación esta ligada a los factores Político-Económico-Sociales que inciden en el progreso de una nación los precios sin embargo, son solo la expresión final de un proceso social mucho más complejo, cuyas raíces penetran profundamente en la Estructura Económico-Productiva de la Sociedad, la - cual se ve afectada de la siguiente manera:

La crisis económica acentúa la contienda social, la cual en el plano económico tiene su manifestación más directa y evidente en la lucha cotidiana por el reparto del producto social - que se desarrolla al nivel de cada unidad productiva, esta se puede presentar graficamente de la siguiente manera:

G R A F I C A 9
LA CONTIENDA SOCIAL



El desarrollo Socio-Económico de un país, reside grandemente de su fuerza de trabajo, y de ella se desprende por lo tanto su recuperación económica, cuando esta se ve afectada en forma considerable por efectos inflacionarios o de crisis, se desencadenan problemas como: Estancamiento de la producción, desempleo, desequilibrio entre la oferta y demanda de bienes y servicios, reducción de las exportaciones e incremento de las importaciones, etc.

No solo los problemas económicos de una Nación afectan a los planes y operaciones de una negociación, sino que tienen gran influencia sobre los mismos, aquellos relacionados con el -

contorno internacional.

Si bien la economía mexicana se ha visto afectada considerablemente en los dos últimos sexenios, en los que se degeneraron las políticas ejercidas por el gobierno, en gran detrimento de la estabilidad nacional, en que las tasas de inflación alcanzaron porcentajes inimaginables, su producto interno bruto se vio disminuido considerablemente, la devaluación de nuestra moneda que se acrecentó en estos dos períodos a un ritmo sin precedentes, el alto endeudamiento adquirido que nos ha creado cierta dependencia con otras naciones, etc. El impacto de la crisis económica que actualmente padecemos afecta e involucra a todas las Naciones:

La recesión de 1980-83, ha sido la más larga en los últimos 50 años, hizo aumentar el desempleo, redujo las inversiones y debilitó los programas sociales en casi todos los países del mundo. Introdujo grandes tensiones en los sistemas Internacionales de Comercio y Finanzas, y causó por doquier fricciones entre los Gobiernos. Sin embargo también proporcionó enseñanzas valiosas para el establecimiento de políticas económicas, ya que puso de relieve las deficiencias de larga data en todas las economías y Organismos Internacionales. A menos que los responsables de establecer las políticas aprendan de esta experiencia, la recuperación ya iniciada no se convertirá en un crecimiento rápido y sostenido, del tipo que disfrutó el mundo entero durante los 25 años siguientes a la segunda guerra mundial (fuente: Informe sobre Desarrollo Mundial 1984, del Banco Mundial)

Como podemos observar, las condiciones que afectan al Mercado Internacional y a nuestro propio país, afectarán directamente a los planes y objetivos de cualquier negociación, por lo que resalta una vez más la importancia de mantener el constante conocimiento y avance del Desarrollo Internacional como un arma

que nos permita prevenir sorpresas en el futuro.

Si el Administrador Financiero tiene el olfato, la pericia y habilidad para detectar con tiempo el advenimiento de una crisis económica, puede obtener resultados que al aplicar las técnicas y procedimientos del control presupuestal le permitan colocarse en una situación ventajosa sobre los que no pudieron hacerlo, lo que como consecuencia le permitirá entregar cuentas más satisfactorias.

Por otro lado, en caso de que el Administrador Financiero, no tome en cuenta la influencia económica sobre sus proyecciones, se puede ver sorprendido por ésta y quedaría desarmado, sus presupuestos se tornarían simplemente obsoletos, teniendo que recurrir a la elaboración de otras proyecciones, que significarían el utilizar tiempo y costos adicionales.

5.5. DESVIACIONES MAS COMUNES DE LOS PRESUPUESTOS EN EPOCAS DE CRISIS Y ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA CORREGIRLAS SOBRE LA PRACTICA

Los males que pueden afectar a cualquier negociación en época de crisis, serían difíciles de mencionar con exactitud, por la gran variedad con que se presentan. Sin embargo, con el objeto práctico para su comprensión, y dado el fuerte impacto que produce sobre ellos un colapso económico de esta naturaleza se podrían clasificar en dos grupos, en uno por haber proyectado más de lo debido, (o excesos en nuestras estimaciones), y el otro grupo sería aquel que produciría un efecto contrario, o sea que nos quedemos cortos en relación con lo presupuestado y lo realmente -

alcanzado.

A continuación mencionaré las desviaciones más comunes y algunas sugerencias para corregirlas sobre la marcha:

1 - ADMINISTRACION DEL EFECTIVO - A través de este recurso podremos efectuar las operaciones diarias que se derivan de las necesidades inmediatas o adquisición de insumos para el desarrollo de la Empresa.

- Si detectamos un exceso de fondos deberán ser motivo de un acucioso estudio, con el objeto de colocar estos excedentes de numerario, en valores de alta rentabilidad y fácil realización.

- Si se presenta una insuficiencia del dinerario, se pueden producir muy serios problemas de carácter financiero de las Empresas, en virtud de que no se podría contar con el capital de trabajo suficiente para cubrir sus necesidades inmediatas, lo que obligará a la Empresa a contrarrestar este efecto recurriendo al mercado de dinero para obtener financiamientos.

Una insuficiencia o falta del capital de trabajo de una negociación se puede presentar por no alcanzar los estandares esperados de venta, el desencadenamiento de créditos arbitrarios, cobranzas mal logradas, alza inesperada de los costos provocada por las condiciones económicas, etc. La forma en que podríamos corregir esta deficiencia sería a través de una inyección del Capital Social, obtención de créditos bancarios a corto y largo plazo, emisión de obligaciones hipotecarias, negociación o descuento

de la cartera de clientes, pignoración de materias primas o productos terminados, etc.

Los excesos o insuficiencias de efectivo, se pueden detectar y controlar más fácilmente con la utilización del presupuesto de caja o flujo de efectivo, el cual nos permitirá darnos cuenta de la suficiencia o carencia del dinerario a través de su análisis e interpretación, con lo que podremos proceder en el momento que se juzgue conveniente a realizar los ajustes pertinentes.

2 - INVERSIONES REALIZABLES O CUENTAS POR COBRAR - Estas cuentas son generadoras de un gran caudal de ingresos en las Empresas, y del nivel óptimo del saldo global que arrojen al final del ejercicio, depende su buen funcionamiento.

- Es muy común que se presenten excesos de cuentas por cobrar en la práctica, y estas se generan normalmente por la negligencia o mala administración de la cobranza u originadas por los problemas económicos que padecemos en la actualidad, los cuales no permiten mantener una cartera de clientes considerables, ni plazos de crédito como los que se disfrutaban en la etapa de prosperidad económica.

Generalmente la solución más recurrida en la práctica para tratar de controlar estos excesos es - convirtiéndolas en numerario, ya sea negociándolas o descontándolas en las instituciones de crédito con - que la Empresa tenga o pueda mantener relaciones fiduciarias o bancarias.

Es sencillo detectar un alto volúmen de cuentas por cobrar, el cual podremos obtener al observar el balance general y captando el porcentaje que su saldo representa sobre el activo circulante, o bien sobre el activo total de la Institución.

- 3 - INVENTARIOS - El Director del Comité de Presupuestos, el Director del Departamento de Presupuestos o el encargado de ejercer un control presupuestal (dependiendo del tamaño de la estructura organizacional de la Empresa) deberá tener un excesivo control sobre este tipo de inversiones, procurando que las mismas guarden una adecuada relación con la producción y con las ventas, ya que el desequilibrio de estos elementos - trae como consecuencia los excesos e insuficiencias - que en última instancia se traducen en una inmovilización de capitales que afectan senciblemente las utilidades de la Empresa.

Los inventarios representan una de las partidas más afectadas por la crisis económica, dados los efectos que esta produce sobre sus estándares de venta y de producción, lo que nos sugiere mantener la constante vigilancia sobre ellos, así como la aplicación de las técnicas de análisis necesarias para su control.

Una forma de contrarrestar los excesos de inventarios podría ser a través de la pignoración de materias primas y productos terminados, o realizando promociones, ofertas y remates de los mismos.

- 4 - ACTIVOS FIJOS - Las inversiones capitalizables se consideran necesarias para la obtención, generación y manejo de las operaciones de una organización, en este tipo de inversiones se pueden presentar también excesos e insuficiencias, considerándose como más problemáticos los primeros, en virtud de que su capacidad productiva no es aprovechada en forma óptima. Las medidas que podríamos tomar en consideración para tratar de controlar la capacidad instalada que no está siendo aprovechada podrían ser: Promoviendo los Programas de Producción o diversificando los mismos a los nuevos pronósticos de venta que se adopten de acuerdo a las condiciones económico, político y sociales que prevalescan en el ámbito Nacional e Internacional u ofreciendo maquila a otras empresas del mismo ramo.

Con lo que respecta a las insuficiencias de activo fijo, las podemos subsanar más fácilmente, dando a maquila parte de nuestra producción o bien alquilando activos que precise el proceso operativo.

Con el objeto de que no se presenten desviaciones tan severas en la aplicación de gastos de capital es recomendable sujetar todos los proyectos de inversión a un minucioso análisis utilizando las herramientas que ya conocemos (método de recuperación, tasa interna de rendimiento, valor actual, etc.)

- 5 - CUENTAS POR PAGAR - Las obligaciones a corto y a largo plazo se derivan de las operaciones normales de la Empresa las cuales se llevan a cabo para obtener capital o financiamiento por parte de terceros que le permiten

desarrollar mejor sus actividades

La situación económica actual, implica una - necesidad imperiosa de ejercer una planeación que permita a la empresa adquirir una situación ventajosa sobre sus acreedores o proveedores, procurando aprovechar el mejor manejo de los recursos financieros de la entidad, sin incurrir en el error de provocar un exceso de cuentas por pagar..

Si se llega a provocar una alta inversión por parte de terceros en una negociación, implicaría romper con el equilibrio que razonablemente debe guardar el capital contable contra sus pasivos, por lo que si se presentase esa pérdida de equidad se sugiere incrementar el capital contable en la proporción que el mejor juicio nos brinde, o planear adecuadamente las adquisiciones de la organización a través del presupuesto de caja.

- 6 - CAPITAL CONTABLE - Las obligaciones derivadas de este grupo tienen como base el capital invertido por los - accionistas en la empresa, y esta será tan grande como la precisen sus necesidades de desarrollo.

Los movimientos a los que se ve sometido el capital contable de una negociación en épocas de crisis y contracciones económicas, deben ser realizados - con el fino criterio que su razonable proceder despenda.

Esto es, que no podemos hablar de utilidades a repartir, si no sabemos de antemano el valor real -

que guarda la situación general de la empresa respecto a las inversiones de capital por parte de los Socios o Accionistas.

Las desviaciones más comunes en que incurren los presupuestos en épocas de recesión y contracción económica citadas con antelación y - que conforman la parte terminal de este capítulo, no son otras sino - aquellas posibles partidas contables que se notan más deterioradas por el impacto de la crisis económica y de los efectos que de ella se desprenden.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, preocupado por el azote que reciben las finanzas de las empresas en épocas donde se manifiestan estos cambios bruscos en la economía Nacional e Internacional, vio la necesidad de detectar una técnica que permitiera a toda negociación ampararse contra sus efectos, con lo que se originó la Reexpresión de Estados Financieros que presentaré en el siguiente capítulo.

6.- LA REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS Y LOS PRESUPUESTOS.

- 6.1. Que es la Reexpresión de Estados Financieros.
- 6.2. Objeto de la reexpresión de Estados Financieros.
- 6.3. Métodos empleados para la reexpresión de Estados Financieros.
 - 6.3.1. Método de ajuste por cambios en el nivel general de precios.
 - 6.3.2. Método de actualización de costos específicos.
- 6.4. Partidas que deben actualizarse en - - épocas inflacionarias.
- 6.5. Conceptos monetarios y no monetarios.
- 6.6. La reexpresión de Estados Financieros y las técnicas de control.
- 6.7. Reexpresión de Estados Financieros Pro forma.

6.- LA REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS Y LOS PRESUPUESTOS.

La información Financiera a través de la historia ha ido evolucionando considerablemente. A la fecha se han detectado técnicas y procedimientos que en conjunto forman cimientos más sólidos que nos permiten labrar un porvenir con menores posibilidades de desviarnos substancialmente de nuestros objetivos. Esto nos permitirá a su vez contar con elementos de mayor solidéz y confiabilidad para la toma de decisiones.

El continuo desarrollo contemporáneo y su consiguiente fluctuación Económica, Político y Social, han provocado gracias a deficiencias Administrativas y a los juegos de mercado a nivel Nacional e Internacional, que se pugne por alcanzar objetivos que de un momento a otro se tornan obsoletos, razón por la cual se originó la necesidad de tomar cartas en el asunto, con el único propósito de evitar un colapso de funestas consecuencias. A raíz de esta problemática ha sido necesario implantar ciertas políticas de reordenación y reubicación de nuestros objetivos, con el propósito de adecuarlos a la realidad que estamos viviendo y al trillado camino que nos espera por recorrer.

En el capítulo anterior se comentaron aspectos inherentes a la crisis económica, tales como las causas que la originan, los efectos que produce y las desviaciones mas comunes en que incurre la información financiera distorcionada sobre los presupuestos de la Entidad. De este último punto surgieron inquietudes que preocuparon a los Contadores y Administradores de las Empresas, y que estimuló a los distintos profesionistas de las áreas Económico- Administrativas a investigar las posibles soluciones para afrontar dichas discordancias.

El efecto más inicuo y destructivo que se manifiesta en épocas de crisis, es sin duda alguna la inflación, de la cual se desencadenan gran variedad de males que atacan y destruyen la estabilidad Político-Económica de una Sociedad.

Peter F. Drucker, quien es conocido en la actualidad como el autor más leído en asuntos sobre Administración, comenta en su libro "La Gerencia en tiempos difíciles" lo siguiente:

"Antes de poder dirigir con éxito, resulta necesario conocer en forma precisa lo que se está dirigiendo ... La inflación oculta, distorciona y deforma la realidad de la Empresa ... Y durante la inflación las cifras mienten. Aún se tiende a considerar el dinero como el patrón del valor, y como el valor en sí mismo, sin embargo comenta que durante un período inflacionario esto resulta ser engañoso. También menciona, que antes de poder administrar los elementos fundamentales de una negociación ante tales circunstancias, es necesario ajustar a la inflación los hechos referentes a cualquier organización". (Fuente "Reexpresión de Estados Financieros y el Boletín B-10 del C.P. Jaime Domínguez Orozco").

6.1. QUE ES LA REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS

Se ha venido comentando sobre la crisis económica, sobre la inflación que vendría a ser su manifestación más directa, y sobre el impacto de éstas sobre la información Financiera. La medida que se ha adoptado en la práctica profesional para contrarrestar los efectos producidos por un ambiente inflacionario es aquella que conocemos como la Reexpresión de Estados Financieros, la cual se debe aplicar en forma obligatoria en todas aquellas empresas que producen Estados Financieros a partir de los ejercicios fiscales que terminen el 31 de diciembre de 1984

"La Reexpresión de Estados Financieros, consiste en actualizar la información financiera de una negociación considerando la influencia y el impacto que la inflación genera sobre la míma, distorcionándola y arrojando datos de falaz interpretación que nos colocan en una situación vacilante en el momento de la toma de decisiones". Es por lo tanto que a través de la actualización de la información Financiera, tendremos resultados -- afectados ya por las corrientes inflacionarias, con lo que obtendremos datos más realistas al ejercer un control sobre nuestras operaciones, sobre la planeación de las mismas y sobre la elección de mejores alternativas.

6.2. OBJETO DE LA REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS

El objetivo principal que se esta tratando de alcanzar - con la aplicación de esta técnica es el de evitar la descapitalización de las Empresas, las cuales en sus estados financieros tradicionales obtienen cifras que no reflejan la situación - - actual de la misma. Esto quiere decir por ejemplo que si una negociación tiene al final del ejercicio una utilidad y sobre ésta no hemos estimado el impacto que la inflación produce, esa supuesta utilidad puede resultar a la larga una decisión mal - tomada respecto a la forma en que se haya acordado su distribución, lo que redundará en importantes fugas de capital que pueden comprometer y extrangular la liquidez futura de la empresa y por ende de su insuficiencia de capital de trabajo para realizar sus operaciones.

6.3. METODOS EMPLEADOS PARA LA REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS.

Para poder llevar a cabo el reconocimiento del impacto inflacionario sobre los cuadros resumen de nuestra información - financiera, es necesario recurrir a métodos que nos permitan de sarrollar esta técnica de la manera más saludable, por lo que a nivel internacional surgieron como respuesta los siguientes enfoques:

6.3.1. METODO DE AJUSTE POR CAMBIOS EN EL NIVEL GENERAL DE - LOS PRECIOS

Este método consiste en corregir la unidad de medida empleada por la contabilidad tradicional, utilizando pesos constantes en lugar de pesos nominales (Boletín B-10 del IMCP)

La finalidad de este método por lo tanto será la de reportar en los estados financieros, no unidades monetarias históricas, sino ajustarlas a un número equivalente de dinero según el poder general de compra actual.

Para poder llevar a cabo la actualización de las cifras - resultantes de la Contabilidad Tradicional a través de este método también conocido como contabilidad ajustada a los niveles generales de precio, es necesario que apliquemos factores que se originarán del índice general de precios, el cual se conceptualiza como una medida estadística que se usa en economía para expresar el cambio porcentual en los precios de un bien en dos momentos del tiempo.

El índice nacional de precios al consumidor elaborado por el Banco de México, S.A., es considerado como el conjunto de - cifras oficiales en nuestro país, y a raíz de este se podrán -

realizar los estudios económicos financieros y contables que sean pertinentes (Reexpresión de Estados Financieros a través del método de ajuste por cambios en el nivel general de los precios).

Como ya mencionamos con antelación por medio del uso del índice general de precios se derivarán los factores de ajuste aplicables a las diferentes partidas a reexpresar.

La determinación del factor de ajuste se podrá desarrollar de cualquiera de las dos formas siguientes (Reexpresión de Estados Financieros del C.P. Jaime Domínguez Orozco).

- 1.- La primera sería el cálculo del factor de ajuste con base en el índice nacional de precios al consumidor, a través de la fórmula:

$$\text{FACTOR DE AJUSTE} = \frac{\text{Índice al cierre a la fecha de reexpresión.}}{\text{Índice a la fecha de adquisición}}$$

- 2.- La otra forma de determinar el factor de ajuste es por medio de índices periódicos o promedios (mensuales, trimestrales, semestrales, etc.) y se lograría obtener con la siguiente fórmula:

$$\text{FACTOR DE AJUSTE} = \frac{\text{Índice al cierre a la fecha de reexpresión}}{\text{Índice promedio del año en que se obtuvieron}}$$

A continuación presento un ejemplo tomado del libro del C.P. - Jaime Domínguez Orozco, en el que se realiza el cálculo de reexpresión

de una maquinaria.

La Compañía Treval, S.A., adquirió una maquinaria en \$3,000.000 en el año de 1975, y desea conocer su poder adquisitivo al 31 de diciembre de 1983.

En la tabla No. 3 "Índice Nacional de Precios al Consumidor", - encontraremos al cierre los siguientes índices:

CUADRO " A "

1974	-	53.6	1979	-	127.6
1975	-	59.6	1980	-	165.6
1976	-	75.8	1981	-	213.1
1977	-	91.5	1982	-	423.6
1978	-	106.3	1983	-	766.3

Con los que podremos realizar el cálculo del factor de ajuste - de la maquinaria:

$$\text{FACTOR DE AJUSTE (Fa)} = \frac{\text{Índice a la fecha de reexpresión}}{\text{Índice a la fecha de adquisición}}$$

$$F a = \frac{766.3}{59.6}$$

$$F a = \underline{12.86}$$

Una vez determinado el factor de ajuste (Fa), procederemos al - cálculo del valor reexpresado de la maquinaria (VR), a través de la -

siguiente fórmula:

$$VR = VH \times Fa$$

EN DONDE:

VR = Valor Reexpresado

VH = Valor Histórico

Fa = Factor de Ajuste

$$VR = 3'000,000 \times 12.86$$

$$VR = 38'580,000.00 - \text{Que sería el valor reexpresado al 31 de diciembre de 1983 o valor actual.}$$

La otra forma de efectuar el reconocimiento del impacto de la - inflación sobre la maquinaria sería utilizando el índice nacional de precios al consumidor promedio anual, que en la misma tabla 3 citada en el cálculo anterior proporciona los siguientes índices:

CUADRO " B "

1974 -	49.5	1979 -	118.2
1975 -	57.0	1980 -	149.3
1976 -	66.0	1981 -	191.1
1977 -	85.1	1982 -	303.6
1978 -	100.0	1983 -	612.9

Cifras con las que podremos determinar el factor de ajuste promedio, empleando la fórmula:

$$\text{FACTOR DE AJUSTE PROMEDIO (Fap)} = \frac{\text{Índice al cierre a la fecha - de reexpresión}}{\text{Índice promedio del año en - que se obtuvieron}}$$

$$\text{Fap} = \frac{766.3}{57.0}$$

$$\text{Fap} = 13.44$$

Ahora que encontramos el factor de ajuste promedio (Fap), determinaremos el valor promedio reexpresado de la maquinaria (VRp).

$$\text{VRp} = \text{V H} \times \text{Fap}$$

$$\text{VRp} = 3'000.000 \times 13.44$$

$$\text{VRp} = 40'320.000.00 \quad \text{- Que sería el valor promedio reexpresado de la maquinaria al 31 de diciembre de 1983 o Valor Actual}$$

El criterio para aplicar factores de ajuste o factores de ajuste promedio, dependerá del comportamiento de los precios, si las fluctuaciones mensuales de los precios son muy notorias (se recomienda - utilizar el factor de ajuste), por lo tanto si las fluctuaciones mensuales de los precios no son tan drásticas (podremos utilizar el factor de ajuste promedio)

NOTA: El ejercicio que como ejemplo se presentó anteriormente, únicamente cumple con el propósito de demostrar como es que se calculan los factores de ajuste para realizar la reexpresión de estados financieros, por lo que no se debe considerar que la maquinaria ha sido reconocida ya de acuerdo a la mella provocada por el impacto inflacionario, faltará también que se reexprese su respectiva depreciación (la cual deberá basarse tanto en el valor actualizado de los activos, como en su vida probable, y al mismo tiempo con el objeto de permitir - una comparación adecuada con la depreciación de valores históricos - es necesario que se cuide la mayor congruencia, o sea, las tasas procedimientos y vidas probables sean iguales en los dos procedimientos empleados para depreciación, ya sea a valores actualizados o para va-

lores históricos)

- VENTAJAS DE UTILIZAR EL METODO DE AJUSTE POR CAMBIOS EN EL NIVEL GENERAL DE LOS PRECIOS (Fuente "Reexpresión de Estados - Financieros y el Boletín B-10 del C.P. Jaime Domínguez Orozco)

* Corrige la Contabilidad Tradicional, conservando las ventajas de la misma y del costo histórico.

* La información proporcionada por este método, cumple con las características fundamentales de la información contable o sea la de utilidad y confiabilidad, al tomar en cuenta los efectos de la inflación en la información financiera.

* Permite a los directivos de la Empresa tomar decisiones más adecuadas, evitando entre otros efectos la descapitalización de la Empresa.

* Al conservar las ventajas de la Contabilidad Tradicional, facilita las tareas de los Auditores.

* De acuerdo a las reformas fiscales, a partir de 1979, el procedimiento para determinar las deducciones adicionales por inflación, es en base a este método, por lo tanto se tendrá también esta ventaja de conocer el procedimiento para su determinación.

- DESVENTAJAS DE UTILIZAR EL METODO DE AJUSTE POR CAMBIOS EN EL NIVEL GENERAL DE LOS PRECIOS (Fuente Reexpresión de Estados - Financieros y el Boletín B-10 del C.P. Jaime Domínguez Orozco)

* Una de las críticas más fuertes que se hace a este sistema es el uso de índices, ya que estos índices están determinados con base a una diversidad de bienes y servicios, y de acuerdo con promedios, por lo que no se toma en cuenta la situación específica de cada empresa, lo que a su vez origina que no se

refleje el valor real de sus propiedades.

- * Al no tomarse en cuenta la situación específica de la Entidad quizá no se este protegiendo el poder adquisitivo del capital de los accionistas.
- * Al aplicar este método, se hace un reconocimiento de las utilidades generadas por la inversión en activos no monetarios, sin esperar a que se realicen o vendan los mismos.
- * Se puede manifestar una confusión de la información en el usuario, ya que no es muy común el que se manejen cifras históricas y cifras reexpresadas.
- * Hasta el momento, el procedimiento es complejo y de no fácil comprensión para todos.

6.3.1. METODO DE ACTUALIZACION DE COSTOS ESPECIFICOS (VALORES DE REPOSICION)

Este método se funda en la medición de valores que se generan en el presente, en lugar de valores provocados por intercambios realizados en el pasado. (Boletín B-10 del I.M.C.P.)

Al método de actualización de costos específicos, también se le conoce como método de contabilidad a valores actuales. Este método difiere filosóficamente del método de costo histórico, ya que este reconoce la utilidad originada por los precios de los bienes cuando se realizan, a diferencia, del método de valores actuales que considera la utilidad cuando se conoce.

A través de la aplicación del método de valores actuales, podremos desmembrar a las utilidades obtenidas por la Empresa gracias a sus esfuerzos productivos, de las utilidades logradas

por la adquisición de valores monetarios debidos a la fortuna o habilidad financiera para evitar el impacto de la inflación.

Para poder llevar a cabo el método de actualización de costos específicos, es necesario que utilicemos algún criterio referente al valor de adquisición del bien o servicio que vayamos a reexpresar, teniendo los siguientes criterios a considerar para valorar un bien (Fuente Libro del C.P. Jaime Domínguez)

- 1.- VALOR DE REPOSICION - Que será el precio que tendría que pagarse para reponer algún bien, tomando en cuenta el potencial que tiene en la actualidad y su tecnología.
- 2.- VALOR DE REALIZACION - Es el precio que se obtendría por un bien, si este se vendiera.
- 3.- VALOR DE USO O ECONOMICO - Beneficio económico que genera un bien por retenerlo.

De estos tres valores mencionados, el más aceptado en la práctica del método de actualización de costos específicos es el valor de reposición, en virtud de que representa la posibilidad de convertir el servicio potencial de los activos adquiridos.

De acuerdo con el concepto de utilidad que para este método se utiliza, se establece la presentación de otro tipo de estados de información de los resultados que presentan diferencias en relación a los tradicionales (Fuente Reexpresión de Estados Financieros y el Boletín B-10 del C.P. Jaime Domínguez)

1.- ESTADO DE RESULTADOS OPERATIVO

En este estado, se muestra el costo de lo vendido con valores de reposición, como es el caso de aquellos - gastos que incluyan depreciación y consumo de materia les a valores actuales.

2.- ESTADO DE CAMBIOS EN VALOR

En este estado se presentará la siguiente información

- El aumento del valor por la revaluación de los activos no monetarios.
- Las unidades de moneda que reponen el poder adquisitivo del capital social y de las utilidades invertidas.
- Así como los traspasos a la utilidad o pérdida monetaria (por inflación)

3.- ESTADO DE UTILIDAD O PERDIDA MONETARIA

Este estado nos proporcionará la información referente a las utilidades o pérdidas que se originen entre la relación de los activos contra los pasivos monetarios, la que se determina aplicando el índice general de precios.

A continuación presentaré las ventajas y desventajas que obtendremos al utilizar este método.

- VENTAJAS DE UTILIZAR EL METODO DE ACTUALIZACION DE COSTOS ESPECIFICOS.

- * Da valor a los bienes de la Empresa con base en valores actuales.
- * La valoración de los bienes de la Empresa, así como la de sus resultados se determinan con mas precisión.
- * Al presentar por separado la utilidad en operación de -

La utilidad por retener activos en épocas inflacionarias proporciona un criterio que permitirá evaluar mejor la administración de las empresas.

- * Las cifras actualizadas son apegadas a una realidad, ya que se toma en cuenta el valor de reposición.
- * Permite conservar a valor actual la inversión de los accionistas, evitando así la descapitalización de los negocios.

- DESVENTAJAS DE UTILIZAR EL METODO DE ACTUALIZACION DE COSTOS ESPECIFICOS

- * La primer desventaja estriba en la dificultad para determinar los valores de reposición de los activos.
- * Dificulta las labores de los auditores externos, principalmente por los criterios que se emplearon en el cálculo de los valores actuales específicos de los activos.
- * No refleja las pérdidas o ganancias monetarias provocadas por la inflación.

3.4. PARTIDAS QUE DEBEN ACTUALIZARSE EN EPOCAS INFLACIONARIAS.

Cuando ajustamos las cifras históricas que nos ofrece la contabilidad tradicional, a través de los dos enfoques o métodos de reexpresión de estados financieros citados, es importante que se diferencien aquellas partidas que están valuadas en unidades monetarias corrientes (por lo que no requieren de ser ajustadas), de las otras partidas que están valuadas en términos de unidades monetarias actuales (las que sí requieren de -

la aplicación de cualquiera de los dos métodos de reexpresión). A las primeras se les conoce como partidas monetarias y a las últimas como partidas no monetarias.

PARTIDAS MONETARIAS - Los conceptos monetarios son aquellos que representan un número determinado de unidades monetarias - por cobrar o por pagar, en los cuales su valor permanecerá siempre determinado por la cantidad de unidades que representen.

PARTIDAS NO MONETARIAS - Los conceptos no monetarios son aquellos que están representados generalmente por bienes, los cuales son susceptibles de modificar su precio y se caracterizan porque se puede disponer de ellos, principalmente mediante el uso, consumo, venta o aplicación a resultados, por lo que conservan su valor original, y su costo o precio es susceptible de ser modificado, ya que no pierden su poder adquisitivo.

Una vez mencionadas y clasificadas las partidas que intervienen en la información financiera, procederé a enlistar las principales partidas no monetarias que se vayan a reexpresar en un principio, y las cuales están señaladas en el boletín B-10 del I.M.C.P.

A - En el balance general ajustaremos las siguientes cuentas:

A.1. INVENTARIOS

- Valuación por el Sistema primeras entradas primeras salidas (PEPS)
- Valuación por el Sistema últimas entradas primeras salidas (UEPS)
- Valuación por promedios

A.2. ACTIVO FIJO

- Depreciación acumulada
- Depreciación del período

A.3. ACTIVOS DIFERIDOS (Pagos anticipados)

A.4. PASIVOS DIFERIDOS (Cobros Anticipados)

A.5. CAPITAL CONTABLE

B - En el estado de resultados ajustaremos las siguientes partidas.

B.1. Ventas

B.2. Costo de Ventas

B.3. Gastos relacionados con las partidas reexpresadas - en los activos.

6.5. CONCEPTOS MONETARIOS Y NO MONETARIOS

En el boletín B-10 del I.M.C.P. publican en el apéndice - III un cuadro donde se detallan las partidas monetarias y las - no monetarias quedando integrada de la siguiente manera.

CONCEPTOS MONETARIOS Y NO MONETARIOS
=====

Efectivo en caja o bancos:	Activo monetario
Inversiones temporales:	Depende en que se hizo la <u>inver</u> sión.
Depósitos a plazo	Activo monetario
CETES	Activo monetario

Inversión en obligaciones	Activo monetario (si son de renta fija y esta próximo su vencimiento. En caso contrario, petrobonos por ejemplo, serfa no monetario)
Inversión en acciones	No-monetario (el monto de dinero a recibir depende del mercado).
Cuentas por cobrar en moneda nacional:	Activo Monetario
Cuentas por cobrar en moneda extranjera:	Activo monetario (Ver apéndice III)
Estimación por cuentas incobrables:	Activo monetario (al ser esta una cuenta complementaria, cuya finalidad es valuar correctamente las cuentas por cobrar, tiene la misma naturaleza de estas).
Inventarios:	No-monetarios
Pagos anticipados:	No-monetarios (no implican derechos a recibir dinero, lo que recibirán serán servicios).
Depósitos a plazo:	Monetario- (Se recuperará dinero)
Inversiones en acciones a largo plazo:	No-monetarios.
Cuentas por cobrar con Asociadas y subsidiarias.	Monetario
Inmuebles, plantas y equipo	No-Monetarios

Depreciación acumulada:	No monetarios (al ser ésta una cuenta complementaria toma la misma naturaleza de la partida que complementa).
Anticipos a proveedores	
A) Precio garantizado	No-monetarios (Es una cuenta complementaria que toma la misma naturaleza de la partida que complementa)
B) Precio no garantizado:	Monetarios (No tiene una representación cuantitativa definitiva Complementa)
Impuestos diferidos (saldo deudor)	No-monetario (Porque representan costos incurridos en el pasado y que se han diferido para irlos amortizando - considerar los gastos- durante períodos - futuros. No implican un flujo de efectivo.
Activos intangibles:	No-monetarios (no implican un flujo inmediato de efectivo)
Cuentas por pagar (moneda nacional)	Pasivo monetario (Ver apéndice IV)
Anticipos de clientes	
A) Precio garantizado	No-monetarios (de la misma naturaleza que la partida que complementa - bienes o servicios - de magnitud específica)
B) Precio no garantizado:	Monetarios (su representación cuantitativa en los bienes o servicios que deban entregarse no es definitiva)

Obligaciones por servicios de garantía	No-monetarios (Si los precios - futuros están pre fijados) y monetarios si no lo están.
Impuestos diferidos (Saldo acreedor)	No-monetarios (representan el - ahorro de un costo incurrido en el pasado y que será amortizado durante períodos futuros)
Cuentas por pagar a afiliadas:	Monetarios
Interés minoritario:	No-monetario. (los derechos de los accionistas minoritarios varían de acuerdo con los resultados de las operaciones de la - subsidiaria. Estos no representan derechos a sumas fijas en - efectivo)
Pasivos a largo plazo:	
Pagaderos en efectivo:	Monetario
Obligaciones por pagar:	Monetario

6.6. LA REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS Y LAS TECNICAS DE CONTROL.

Hemos venido hablando en este capítulo sobre la reexpresión de Estados Financieros, desde su definición, el objeto que persigue, los métodos que empleamos al reexpresar los Estados Financieros, las partidas que deben actualizarse en épocas inflacionarias y su clasificación en partidas monetarias y no monetarias.

Quizá podrá surgir la duda respecto a que haya incluido - este capítulo en la elaboración de mi Tesis, y quedaría enmarcada con la siguiente pregunta. ¿Que tiene que ver la reexpresión de Estados Financieros con el control presupuestal?

Pues bien, esta pregunta la saciaré con el siguiente considerando: como he venido mencionando en el transcurrir de la Tesis, para ejercer un control sobre los presupuestos o planes de acción de una negociación, es necesario emplear el mayor número de técnicas que nos sea posible utilizar, esto último con el fino propósito de obtener mejores resultados derivados de las decisiones tomadas por la alta dirección.

Un sistema presupuestal generalmente se fundamenta o tiene su origen en los cuadros resumen proporcionados en la Empresa y que se desarrollan a través de la Contabilidad Tradicional. Anteriormente a la crisis, el realizar el control sobre los presupuestos no requería de técnicas tan sofisticadas como las que nacen en la actualidad, pues las variaciones o desviaciones de lo que planeamos con lo que logramos no eran de gran magnitud o consideración. Ahora sin embargo dado a los severos efectos producidos sobre la marcha cotidiana de la empresa, originados por el ambiente económico, político y social en que nos desarrollamos, nos enfrentamos ante la problemática de que muchos de los planes que realizamos (sin esperar una crisis económica tan drástica como la que nos azota) se han visto seriamente dañados e inclusive en muchos casos han caído en la obsolescencia. De aquí surge la necesidad de aplicar en la planeación financiera todas aquellas consideraciones que nos permitan acolchonar el impacto inflacionario. Es aquí precisamente donde relacionamos directamente la reexpresión de Estados Financieros con las técnicas de control.

¿ Como se manifiesta esa relación? La respuesta en apariencia

suele parecer muy sencilla, reexpresamos los valores de la negociación en los Estados Financieros que sirvieron como base para desarrollar el Sistema Presupuestal, y al aplicar las diferentes técnicas de análisis y de valuación obtendremos una información muy distinta a la que obtuvimos a través de la interpretación de la Contabilidad Tradicional. Esta información reexpresada que ahora obtendremos, se coloca inmediatamente en ventaja sobre la que nos proporcionaron los valores históricos y servirá como una nueva base en cuya solidez podremos desarrollar las correcciones a los planes futuros que sean pertinentes, facilitando y dando mayor posibilidad de lograr mejores oportunidades al momento de efectuar la toma de decisiones. Sin embargo considero pertinente mencionar que el poner a la práctica esta consideración, resulta realmente complicado, con un grado extremo de dificultad y confusiones que podrían provocar serias dificultades, si no se desarrollan adecuadamente.

6.7. REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Los estudiosos sobre la reexpresión de Estados Financieros, consideran que esta técnica se encuentra todavía en la etapa de crecimiento o desarrollo, apenas posterior a la etapa de su descubrimiento o nacimiento.

Reconocen a su vez que a la fecha existen muchos detalles al respecto de esta herramienta financiera que deben ser pulidos y afinados, con el propósito de lograr una mayor claridad en su entendimiento y aplicación.

La obligatoriedad de su aplicación práctica, es requerida a partir de los ejercicios sociales que concluyan el 31 de diciembre de 1984.

Como mencionamos con antelación el propósito principal de esta técnica es el de evitar que los efectos provocados por el impacto inflacionario deterioren el capital de trabajo de la Empresa o produzcan una seria descapitalización de la misma.

Al llevar a cabo los ajustes pertinentes originados por el reconocimiento de la inflación sobre las principales partidas de la Empresa, obtenemos una nueva información que coadyuvará a realizar una elección más confiable sobre las diferentes alternativas que se nos presenten en el momento de efectuar la toma de decisiones, lo cual garantiza en cierta forma obtener variaciones más estrechas al momento de aplicar un control sobre nuestros presupuestos.

Los Estados Financieros a valores históricos, nos proporcionan información que sirve como base en la elaboración de las cédulas presupuestales, las cuales confieren un grado de seguridad y confiabilidad, siempre y cuando las condiciones económico-político-sociales en que se desenvuelvan no manifiesten cambios bruscos que las deterioren, ya sea en forma substancial, o que incluso las coloquen al borde de la obsolescencia.

Si se llegaran a desatar esos cambios radicales en la economía o en las políticas que rigen una sociedad, subsistirán únicamente aquellos que logren protegerse oportunamente de los efectos depredadores ocasionados por una crisis económica de la magnitud de la que padecemos en la actualidad.

La técnica que vino a proporcionarnos una posibilidad más de subsistir ante estas circunstancias es precisamente la ya citada "Reexpresión de Estados Financieros", la cual nos ofrece información que ha sido ajustada por el impacto inflacionario y que presenta en el contenido de sus cuadros resumen de opera-

ciones, información que permite desarrollar de una mejor forma los planes generales y particulares de una negociación. Esta información conserva la esencia de la arrojada por los valores históricos, salvo que ahora nos ofrece, esos mismos valores - históricos pero actualizados y adaptados a una cruda realidad.

Al efectuar las investigaciones pertinentes en el desarrollo de mi Tesis, tanto en uno como en otros capítulos fueron surgiendo detalles, puntos a investigar ideas o hipótesis diversas las cuales fui confirmando y enriqueciendo paulatinamente. Ahora precisamente, me planteo una pregunta que se alimenta con una de esas hipótesis. Si aplicamos un reconocimiento de la - inflación sobre los Estados Financieros que sirvieron como base para desarrollar un sistema presupuestal, y realizamos los ajustes pertinentes para proteger a nuestras cédulas presupuestas - de un deterioro mayor, ocasionado por los efectos de una crisis económica ¿por que no hacer lo mismo sobre los cuadros resumen que contienen las principales partidas que integran al sistema de presupuestos de una negociación?

El fundamento esencial de esta hipótesis radica en que, - el reconocer los efectos inflacionarios producidos en un futuro sobre nuestra contabilidad presupuestada, nos puede proporcionar información que cuente con una doble cobertura o protección - contra las sacudidas político-económicas que se manifiesten. Lo cual evitará en un momento dado que se presenten lesiones de - extrema gravedad que actúan en detrimento de la salud operativa de la Empresa.

Esa doble cobertura o protección que menciono consiste en una doble capa que los presupuestos reciben y que los resguarda - dan contra las inclemencias o ataques a que pueden ser sometidos, y la presento ilustrativamente con el siguiente ejemplo:

Supongamos que la Empresa como persona moral que resulta en el ámbito de la norma jurídica, cuenta con una cubierta o tegumento que envuelve su cuerpo, se amolda con exactitud a su estructura y cubre sus defectos o desigualdades. Con estas características se podría definir a esta cubierta como la piel relacionada con el cuerpo humano, correspondiente a una persona física. Esa piel consta de dos partes; una superficial llamada epidermis y otra profunda llamada dermis, las cuales vistas a través de un corte transversal podrían presenciarse de la siguiente manera:

G R A F I C A 1 0

PERSONA MORAL

1- REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS PRO-FORMA.

2- REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS.



PERSONA FISICA

1- EPIDERMIS

2- DERMIS

3- TEJIDO SUBCUTANEO

La piel humana goza a través de sus capas que la conforman, de ejercer una protección contra las inclemencias del tiempo o cualquier otro ataque que pudiese afectar directamente a alguna parte orgánica del cuerpo de una persona. Asimismo otra de sus funciones principales radica en mantener en su lugar a cada una de ellas, permitiendo interactuar de esta manera a los diversos sistemas que conforman el cuerpo humano.

En el ámbito legal, se han catalogado a las heridas que sufre la piel a través de cualquier ataque, como heridas de pri

mero, segundo y tercer grado.

Las heridas de primer grado son aquellas en que al momento de manifestarse lesionan a la primera capa conocida como epidermis (heridas superficiales).

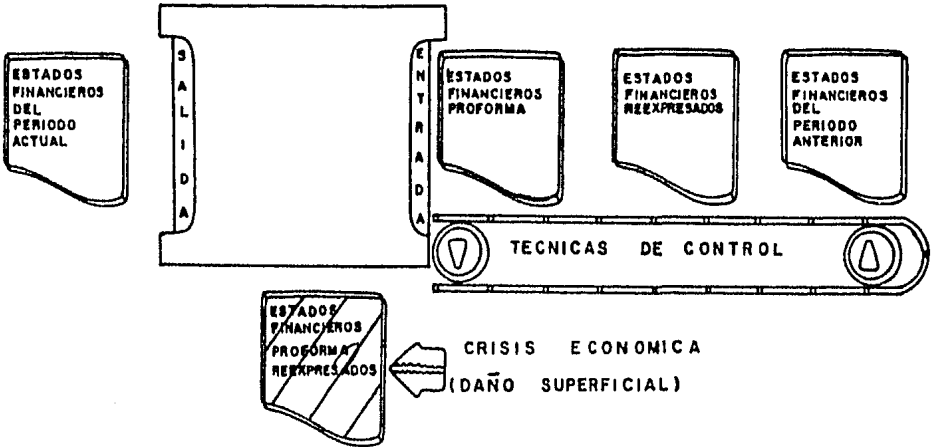
Las heridas de segundo grado serán aquellas que actuen en contra de la primera y segunda capas de la piel o sea la epidermis y la dermis (heridas semi-profundas).

Y una lesión de tercer grado es aquella que afecta más -
- allá de las dos primeras capas de la piel atacando directamente al tejido subcutáneo, lo cual puede producir efectos mas serios afectando entre otras cosas la sensibilidad y el movimiento de la parte del cuerpo dañada (heridas profundas).

Ahora bien, si pudiesemos nombrar a las técnicas o herramientas con las que contamos para ejercer un mejor control sobre los presupuestos de una negociación como una cubierta cuyas funciones sean similares a las que la piel ejerce sobre el cuerpo humano, podríamos encontrarnos con la circunstancia de que -
- la Empresa también puede enfrentarse ante situaciones que le -
- afecten en primero, segundo y tercer grado.

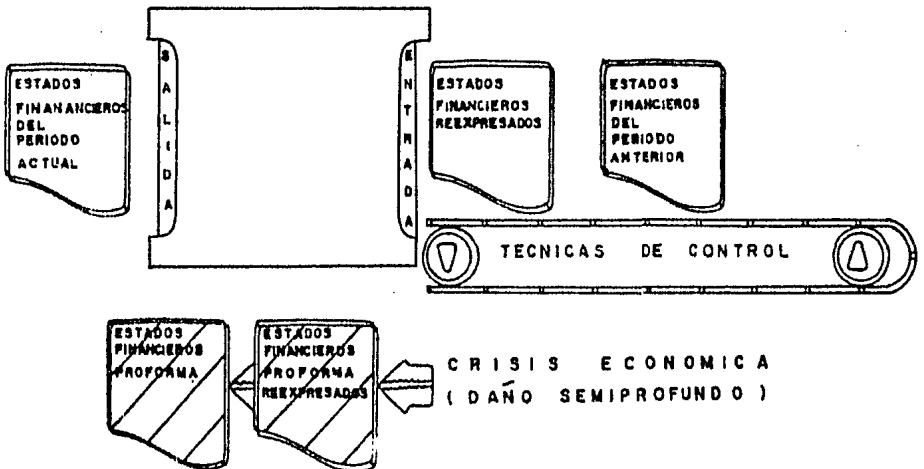
Las lesiones de primer grado, serían aquellas que bajo el supuesto de la hipótesis que enuncio en este punto, afectarían en primer instancia a las cédulas presupuestadas por la Empresa con base a los Estados Financieros Proforma Reexpresados, lo -
- cual significaría una variación superficial sobre las operaciones reales de la Empresa, pudiendo hacer mínima también la diferencia entre los Estados Financieros Proforma, contra los Estados Financieros del período y contra los Estados Financieros -
- Reexpresados.

GRAFICA 11



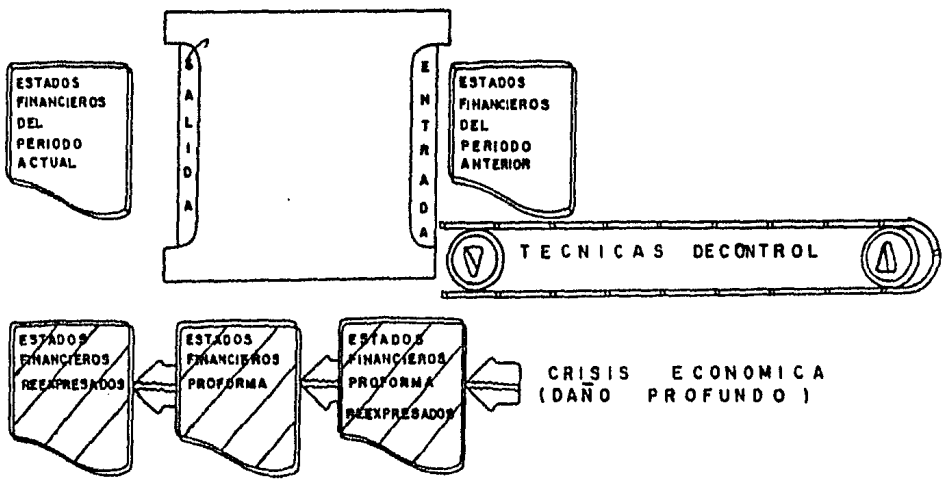
"El impacto de la inflación es absorbido por los Estados Financieros Proforma Reexpresados".

Las lesiones de segundo grado serían provocadas por condi -
ciones económicas más severas y afectarían tanto a las cédulas -
presupuestales elaboradas con base a los Estados Financieros Pro-
forma Reexpresados, como a las que contienen los Estados Financie-
ros Proforma Tradicionales, (Lo cual arrojaría una variación semi-
profunda en nuestras predicciones)



"El impacto de la inflación es absorbido por los Estados Financieros Proforma Tradicionales, así como por los Estados Financieros Proforma Reexpresados".

Y por último las lesiones de tercer grado que pudiese sufrir la capa protectora de la Empresa, serían provocadas por una voragine inflacionaria como la que padecemos en la actualidad, y afectaría tanto a los cuadros resumen que contienen los Estados Financieros Proforma Reexpresados, Estados Financieros Proforma Tradicionales, así como a los Estados Financieros Reexpresados.



"El impacto de la inflación es absorbido por los Estados Financieros Proforma Reexpresados, por los Estados Financieros Proforma Tradicionales y por los Estados Financieros Reexpresados".

La hipótesis en que fundamento teóricamente la aplicación de una reexpresión de los estados financieros proforma, depende

considerablemente de los avances y aceptación a que sea sometida la utilización de la reexpresión de los Estados Financieros Tradicionales, ya que de esta depende el desarrollo de otras técnicas sensoras que puedan iniciarse en el futuro, en pro de evitar mayores descalabros presupuestales.

Habría que tomar en consideración que la reexpresión de Estados Financieros Proforma, a primer instancia puede ser vista como una herramienta a utilizar para controles y funciones internas en la negociación.

Podría parecer quizá una técnica demasiado pesimista o exagerada en relación a los efectos que una Empresa pueda recibir de las crisis económicas que se presenten en un futuro. Sin embargo el panorama que se nos presenta en el horizonte no resulta del todo alagueño, pues las condiciones de vida se tornan cada vez más matizadas por los tonos de la supervivencia y la incertidumbre.

Al aplicar la reexpresión de Estados Financieros Proforma a través del método de ajuste por cambios en el nivel general de precios, nos encontraremos con la problemática de no tener a la mano índices de precios al consumidor referentes al período proyectado, ya que el índice nacional de precios al consumidor es elaborado por el Banco de México en forma mensual, basándose en períodos consumados. No obstante se podría aplicar el reconomiento del impacto inflacionario a través del método de actualización de costos específicos, ya que esta técnica recurre a la utilización de la técnica de valores actuales o de costos de reposición, lo cual se puede adaptar a proyecciones futuras.

Con esta hipótesis que acabo de desarrollar, concluyo el trabajo de investigación que me propuse realizar. Lo que resta a continuación, será el enunciar las conclusiones generales con las que enlazaré todos y cada uno de los capítulos que lo conformaron, afinando de esta forma las consideraciones ya citadas y exponiendo los resultados ofrecidos por la misma investigación.

7.- C O N C L U S I O N E S =====

Durante el desarrollo de mi Tesis, se vinieron presentando diversas situaciones, algunas personas al observar la tabla de contenido me comentaron que me estaba metiendo en camisa de once varas, que requería de mucha dedicación y cuidado para ir hilando cada uno de los temas, que en cada capítulo tenía un mundo de información que podría llegar a confundirme, incluso me llegaron a comentar acerca de la poca relación que pudiesen tener los presupuestos y su control con la Reexpresión de Estados Financieros. Todos estos comentarios de una u otra manera, ya habían sido contemplados por mí desde un principio al estructurar mi esquema de trabajo, y la misma fé, y confianza que me ofrecieron esas personas, aunadas a las propias, lograron afianzar y reforzar la seguridad de cubrir el objetivo que me había fijado.

Al ir efectuando las diversas investigaciones, confirmé todos estos planteamientos, pues mientras más material informativo pasaba por mis manos, más inquietudes surgían, y mayor era mi sed de búsqueda, lo cual en muchas ocasiones puso en peligro el seguimiento que deberían desarrollar los capítulos, y la misma hilación que deberían mantener para cumplir con la meta inicial. Sin embargo, la constante supervisión sobre las hojas de trabajo, realizadas por mis directores de Tesis y sus invaluable comentarios, aportaron en mucho para que no sucediera tal situación.

La principal conclusión que arrojó mi trabajo de investigación, es aquella que comente ya en los mismos capítulos que la conforman:

"Todas las técnicas, métodos y herramientas que conocemos en la práctica profesional, inclusive aquellas que emanan de esta a través del tiempo, nos pueden ser de utilidad en diversas aplicaciones, de hecho muchas de las mismas, no se pueden dar sin el fortalecimiento -

y auspicio de las otras.

Esto que acabo de mencionar es algo que debe quedar bien claro, pues considero desde un punto de vista muy personal, que es la llave del éxito y el remedio infalible para muchos males que se presentan en la organización.

De este considerando se desprenden las siguientes conclusiones - en mi Tesis.

- 1.- Para poder ejercer un control sobre los presupuestos, es necesario que conozcamos con antelación:
 - 1.1. Cómo fué que se desarrollaron en su etapa de planeación las cédulas presupuestales.
 - 1.2. Quiénes intervinieron en su elaboración
 - 1.3. Qué criterios y que condiciones prevalecieron en la misma
 - 1.4. Cómo fué que se fueron integrando éstas, hasta conformar el sistema presupuestal y los estados financieros proforma.
- 2.- Los Estados Financieros Proforma, son el resultado final que arroja un sistema presupuestario y la conjugación de todos los frutos y esfuerzos de quienes intervinieron en este.
- 3.- Una vez que se tiene el conocimiento de los planes a seguir es necesario que apliquemos las diversas técnicas de análisis, sobre los estados financieros proforma, con el objeto de interpretar y evaluar la razonabilidad de los mismos.
- 4.- El resultado que se obtenga del análisis e interpretación de los estados financieros proforma, permitirá a la alta direc-

ción en la empresa aprobar o rechazar los planes propuestos.

- 5.- En caso de que el sistema presupuestal no sea lo suficientemente convincente de acuerdo a las expectativas de un futuro incierto, se procederá a la corrección de aquellas partidas que no manifiesten la claridad y solvencia necesarias para su mejor realización.
- 6.- Para poder aprobar el sistema presupuestal en la empresa, deberemos tener la seguridad de que se han reconocido y aplicado todos aquellos elementos y herramientas con que se cuenta, esto es con el objeto de esperar la máxima eficiencia en el desarrollo de las actividades de la empresa y procurar evitar desviaciones de gran significación en la medida de nuestras posibilidades.
- 7.- Otra de las conclusiones a que llegué en este trabajo de investigación, es la necesidad imperiosa de proteger las operaciones de la empresa contra las embestidas de la voragine inflacionaria, - siendo en este considerando en donde la Reexpresión de Estados Financieros se liga estrechamente a las técnicas de control.
- 8.- Es menester mencionar, que lo que hasta el momento se conoce sobre la Reexpresión de Estados Financieros, no es lo suficientemente rico en información y en el mismo conocimiento de la técnica - como para hablar con seguridad de que los resultados arrojados - por la misma, puedan ser de suma utilidad.
- 9.- No obstante a lo que se comente y se piense sobre lo citado con - antelación, estoy seguro que a mediano plazo, la Reexpresión de - Estados Financieros será una técnica completamente reconocida, - como lo es en la actualidad el control presupuestal, técnica que hace apenas unos ayeres no resultaba ni muy convincente, ni muy - práctica; sin embargo hoy es indispensable y de vital importancia en la aplicación de controles en el desarrollo profesional.

- 10.- Una vez que se conozcan practicamente las ventajas inherentes a la aplicación delreconocimiento del impacto inflacionario sobre nuestras operaciones, los estudiosos en la materia, encontrarán - otras técnicas sensoras que permitirán ejercer un mejor control - sobre las actividades a desarrollar o sobre nuestros planes. Es aquí en donde fundamento la hipótesis final de mi tesis referente a la Reexpresión de Estados Financieros Proforma, en los que la aplicación de esta técnica, será similar a la desarrollada sobre los estados financieros a valores históricos, salvo algunas correcciones que sea necesario realizar para que se ajusten a valores estimados o esperados, y que se adapten a los mismos.

- 11.- Reconozco que lo comentado respecto a la Reexpresión de Estados Financieros Proforma, no es suficiente como para augurarle su pronta aceptación, sin embargo es a largo plazo cuando le veo un futuro más prometedor y, aunque lo desarrollado en mi tesis sobre este último punto no es del todo abrumador, fue mi deseo el dejar lo como un antecedente, mientras se desarrollan investigaciones más profundas, las cuales en lo personal nos pueden permitir controlar más facilmente mañana, los efectos y estragos producidos por los errores y omisiones del ayer.

- 12.- Cuando iniciemos las operaciones en la empresa estimadas en el período presupuestario, se ejercerá la esencia misma del control presupuestal. "Al comparar en un período determinado la meta realizada contra el objetivo planeado, con lo que iremos detectando las variaciones que sobre la marcha deberemos ir modificando y ajustando a las condiciones que imperen en el momento de ejercer el control sobre nuestros presupuestos.

- 13.- Administrar es buscar los medios propicios que nos permitan optimizar el logro de nuestros objetivos y la adecuada utilización de los recursos de la empresa, y esto lo lograremos a través del -

proceso administrativo.

- 14.- El proceso administrativo es una herramienta de la administración científica que nos permite desarrollar cualquier meta esperada por la empresa con el apoyo de una técnica.
- 15.- El mismo proceso administrativo, interactúa en la aplicación de las diversas herramientas financieras que empleamos para efectuar el análisis e interpretación de los Estados Financieros, de los Estados Financieros Proforma y del reconocimiento del impacto inflacionario sobre ambos, siendo aquí donde asociamos a este con el Control Presupuestal y con las Finanzas en la empresa.

A N E X O 1

CUADRO DE RAZONES FINANCIERAS

RAZONES DE ROTACION Y RAZO--

NES CRONOLOGICAS

RAZONES :	FORMULAS :	OBJETIVOS :
I.- FINANCIERAS (se miden y leen en pesos) DEL CAPITAL DE TRABAJO DEL MARGEN DE SEGURIDAD SEVERA O PRUEBA DE ACIDO DE PROTECCION AL PASIVO CIRCULANTE DEL CAPITAL INMOVILIZADO DE PROTECCION AL CAPITAL SOCIAL DEL INDICE DE RENTABILIDAD DE LIQUIDEZ O DISPONIBLE DE ENDEUDAMIENTO	RCT ACTIVO RICULANTE + PASIVO CIRCULANTE RMS CAPITAL DE TRABAJO + PASIVO CIRCULANTE RS ACTIVO RAPIDO + PASIVO CIRCULANTE RPPC CAPITAL CONTABLE + PASIVO CIRCULANTE RCI ACTIVO FIJO TANGIBLE + CAPITAL CONTABLE RPCS SUPERAVIT + CAPITAL SOCIAL RIR UTILIDAD NETA + CAPITAL CONTABLE INICIAL RL CAJA Y BANCOS + PASIVO CIRCULANTE RL PASIVO TOTAL + ACTIVO TOTAL	MEDIDA PARA CUBRIR COMPROMISOS EN EL FUTURO CERCANO MEDIDA DE LAS INVERSIONES DE ACREEDORES Y PROPIETARIOS MEDIDA DE INDICE DE SOLVENCIA INMEDIATA MEDIDA DE PROTECCION DE PROPIETARIOS A LOS ACREEDORES MEDIDA DEL ORIGEN DE LAS INVERSIONES DEL ACTIVO FIJO MIDE LA POLITICA EN EL REPARTO DE DIVIDENDOS MIDE EL RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION DE ACCIONISTAS MIDE EL INDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA MIDE LA PORCION DE ACTIVOS FINANCIADOS POR DEUDA
II.- DE ROTACION (se miden y leen en veces) DE CLIENTES DE PROVEEDORES DE INVENTARIOS DE MATERIALES DE INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO DE INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS DE LA PLANTA	RRC VENTAS NETAS + PROMEDIO DE CLIENTES RRP COMPRAS NETAS + PROMEDIO DE PROVEEDORES RRIIM MATERIALES CONSUMIDOS + PROMEDIO DE INV. DE MAT. RRIPP COSTO DE PRODUCCION + PROMEDIO DE INV. DE PROD. EN P RRP COSTO DE VENTAS + PROMEDIO DE INV. DE PROD. TERM. RRP VENTAS NETAS + PROMEDIO DEL ACTIVO FIJO	MIDE LA EFICIENCIA EN EL MANEJO DEL CREDITO A CLIENTES MIDE LA EFICIENCIA EN EL USO DEL CREDITO DE PROVEEDORES MIDE LA EFICIENCIA EN EL USO DE INVENTARIOS DE MATERIALES MIDE LA EFICIENCIA EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION MIDE LA EFICIENCIA EN EL USO DE INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS O MERCANCIAS EN LOS COMERCIOS MIDE LA EFICIENCIA EN LA UTILIZACION DE SU ACTIVO FIJO
III.- CRONOLOGICAS (se miden y leen en dfas) PLAZO MEDIO DE COBROS PLAZO MEDIO DE PAGOS PLAZO MEDIO DE VENTAS PLAZO MEDIO DE CONSUMO DE MATERIAL PLAZO MEDIO DE PRODUCCION	PMC 360 DIAS + ROTACION DE CLIENTES PMP 360 DIAS + ROTACION DE PROVEEDORES PMV 360 DIAS + ROTACION DE INV. DE PROD. TERM. PMP 360 DIAS + ROTACION DE INV. DE MATERIALES PMP 360 DIAS + ROTACION DE INV. DE PROD. EN PROCESO	MIDE LA EFICIENCIA DEL CREDITO A CLIENTES EN DIAS MIDE LA EFICIENCIA DEL USO DEL CREDITO EN DIAS MIDE LA EFICIENCIA EN DIAS DEL USO DE INVENT. DE PROD. TER. MIDE LA EFICIENCIA EN DIAS DEL USO DE INV. DE MATERIALES MIDE EN DIAS LA EFICIENCIA DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

A N E X O 2

CUADRO DE RAZONES DE RENTABILIDAD,
LIQUIDEZ, ACTIVIDAD, SOLVENCIA, EN-
DEUDAMIENTO, PRODUCCION Y MERCADO--
TECNIA.

RAZONES 1	FORMULAS 2	OBJETIVOS 3
I.-RENTABILIDAD UTILIDAD POR ACCION INVERSION DE LOS ACCIONISTAS MARGEN NETO DE UTILIDAD INVERSION ANTES DE INTERESES INVERSION TOTAL	UTILIDAD NETA + NUMERO DE ACCIONES UTILIDAD NETA + CAPITAL CONTABLE INICIAL UTILIDAD NETA + VENTAS NETAS UTILIDAD NETA + INTERESES + CAPITAL CONTABLE INICIAL UTILIDAD DE OPERACION + ACTIVOS TOTALES	MEDIR LA RENTABILIDAD POR ACCION MEDIR LA RENTABILIDAD DE LA INVERSION DE LOS ACCIONISTAS MEDIR LA FACILIDAD PARA CONVERTIR LAS VENTAS EN UTILIDAD MEDIR LA RENTABILIDAD ANTES DE INTERESES MEDIR LA RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS TOTALES
II.-LIQUIDEZ DISPONIBLE CAPITAL DE TRABAJO SEVERA O DEL ACTIVO POSICION DEFENSIVA MARGEN DE SEGURIDAD	CAJA Y BANCOS + PASIVO CIRCULANTE ACTIVO CIRCULANTE + PASIVO CIRCULANTE ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIOS + PASIVO CIRCULANTE ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIOS X 360 + COSTO TOTAL CAPITAL DE TRABAJO + PASIVO CIRCULANTE	MEDIR EL INDICE DE LIQUIDEZ DISPONIBLE MEDIR LA HABILIDAD PARA CUBRIR COMPROMISOS INMEDIATOS MEDIR EL INDICE DE SOLVENCIA INMEDIATA MEDIR LA HABILIDAD PARA CUBRIR COSTOS INMEDIATOS MEDIR LAS INVERSIONES DE ACREEDORES Y PROPIETARIOS
III.-ACTIVIDAD ROTACION DE CARTERA O CLIENTES ROTACION DE PROVEEDORES ROTACION DE INVENTARIOS DE MATERIALES ROTACION DE INVENTARIOS DE PROD. EN PROCESO ROTACION DE INVENTARIOS DE PROD. TERMINADOS ROTACION DE ACTIVOS TOTALES ROTACION DE ACTIVOS FIJOS	PROM. CLIENTES X 360 + VENTAS A CREDITO PROM. PROVEEDORES X 360 + COMPRAS A CREDITO PROM. INV. DE MAT. X 360 + CONSUMO DE MATERIALES PROM. INV. DE PROD. EN PROC. X 360 + COSTO DE PRODUCCION PROM. INV. DE PROD. TERM. X 360 + COSTO DE VENTAS VENTAS NETAS + ACTIVOS TOTALES PROMEDIO VENTAS NETAS + ACTIVOS FIJOS PROMEDIO	MEDIR LA EFICIENCIA EN EL MANEJO DE CREDITO A CLIENTES MEDIR LA EFICIENCIA EN EL USO DEL CREDITO DE PROVEEDORES MEDIR LA EFICIENCIA EN EL CONSUMO DE MATERIALES MEDIR LA EFICIENCIA DE LA PRODUCCION MEDIR LA EFICIENCIA EN LAS VENTAS A CREDITO Y AL CONTADO MEDIR LA EFICIENCIA GENERAL EN EL USO DE ACTIVOS MEDIR LA EFICIENCIA EN EL USO DE ACTIVOS FIJOS
IV.-SOLVENCIA Y ENDEUDAMIENTO ENDEUDAMIENTO COBERTURA FINANCIERA COBERTURA EFECTIVA	PASIVO TOTAL + ACTIVO TOTAL UTILIDAD ANTES DE PROVISIONES + COSTOS FINANCIEROS UTILIDAD ANTES DE PROVISIONES + DEPRECIACION + PROVISIONES + INTERESES	MEDIR LA PORCION DE ACTIVOS FINANCIEROS POR DEUDA MEDIR LA HABILIDAD PARA CUBRIR LOS INTERESES MEDIR LA HABILIDAD PARA CUBRIR COMPROMISOS INMEDIATOS
V.-PRODUCCION EFICIENCIA DEL PROCESO PRODUCTIVO EFICIENCIA DE LA CONTRIBUCION MARGINAL INVERSION CIRCULANTE CAPACIDAD DE LAS INSTALACIONES	COSTOS VARIABLES DE PRODUCCION + PRECIO DE VENTA DE LA PRODUCCION COSTOS FIJOS DE LA PRODUCCION + PRECIO DE VENTA DE LA PRODUCCION INVENTARIOS DE FABRICACION + PRECIO DE VENTA DE LA PRODUCCION ACTIVOS FIJOS DE PRODUCCION + PRECIO DE VENTA DE LA PRODUCCION	MEDIR LA EFICIENCIA DEL PROCESO PRODUCTIVO MEDIR LA EFICIENCIA DE LA CONTRIBUCION MARGINAL MEDIR INVENTARIOS EN RELACION A VENTAS MEDIR COSTOS Y CAPACIDAD DE LAS INSTALACIONES
VI.-MERCADOTECNIA RENDIMIENTO DE LA FUNCION MERCADOTECNIA COSTO DE LA FUNCION MERCADOTECNIA ROTACION DE LA FUNCION MERCADOTECNIA EFECTIVIDAD DE LA PUBLICIDAD	CONTRIBUCION DE MERCADOTECNIA + ACTIVOS DE MERCADOTECNIA COSTOS DE MERCADOTECNIA + VENTAS NETAS VENTAS NETAS + ACTIVOS IDENTIFICABLES CON LA FUNCION PUBLICIDAD DEL EJERCICIO ANTERIOR + VENTAS DE ESTE EJERCICIO	VENTAS - COSTO DIRECTO - COSTO DE MERCADOTECNIA EQUIPO DE DISTRIBUCION + INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS + CLIENTES COSTOS TALES COMO ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCION, PROMOCION, DESCUENTOS, ETC. ACTIVOS TALES COMO CUENTAS POR COBRAR, VEHICULOS DE VTA. Y DISTRIBUCION, ETC. EFECTIVIDAD DE LA PUBLICIDAD EN RELACION A LAS VENTAS

A N E X O 3

VALOR ACTUAL DE \$1.00 QUE SE RECIBE ANUALMENTE DURANTE N AÑOS																						
(N)	1%	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	15%	16%	18%	20%	22%	24%	25%	26%	28%	30%	35%	40%	45%	50%
1	.990	.980	.962	.943	.926	.909	.893	.877	.870	.862	.847	.833	.820	.806	.800	.794	.781	.769	.741	.714	.690	.667
2	1.970	1.942	1.886	1.833	1.783	1.736	1.690	1.647	1.626	1.605	1.566	1.528	1.492	1.457	1.440	1.424	1.392	1.361	1.289	1.224	1.165	1.111
3	2.941	2.884	2.775	2.673	2.577	2.487	2.402	2.322	2.283	2.246	2.174	2.106	2.042	1.981	1.952	1.923	1.868	1.816	1.696	1.589	1.493	1.407
4	3.902	3.808	3.630	3.465	3.312	3.170	3.037	2.914	2.855	2.798	2.690	2.589	2.494	2.404	2.362	2.320	2.241	2.166	1.997	1.849	1.720	1.605
5	4.853	4.713	4.452	4.212	3.993	3.791	3.605	3.433	3.353	3.274	3.127	2.991	2.864	2.745	2.689	2.635	2.532	2.436	2.220	2.035	1.876	1.737
6	5.795	5.601	5.242	4.917	4.623	4.355	4.111	3.889	3.784	3.685	3.498	3.326	3.167	3.020	2.951	2.885	2.759	2.643	2.385	2.168	1.983	1.824
7	6.728	6.472	6.002	5.582	5.206	4.868	4.564	4.288	4.160	4.039	3.812	3.605	3.416	3.242	3.161	3.089	2.937	2.802	2.508	2.263	2.057	1.883
8	7.652	7.325	6.733	6.210	5.747	5.335	4.958	4.639	4.487	4.344	4.078	3.837	3.619	3.421	3.329	3.241	3.076	2.925	2.598	2.331	2.108	1.928
9	8.566	8.162	7.435	6.802	6.247	5.793	5.328	4.946	4.772	4.609	4.303	4.031	3.785	3.566	3.463	3.365	3.184	3.019	2.665	2.379	2.144	1.948
10	9.471	8.983	8.111	7.360	6.710	6.145	5.650	5.216	5.019	4.833	4.494	4.192	3.923	3.682	3.571	3.465	3.269	3.092	2.715	2.414	2.168	1.963
11	10.368	9.787	8.760	7.887	7.139	6.495	5.938	5.453	5.234	5.029	4.656	4.327	4.035	3.776	3.656	3.544	3.335	3.147	2.752	2.438	2.185	1.977
12	11.255	10.575	9.385	8.384	7.536	6.814	6.194	5.660	5.421	5.197	4.791	4.439	4.127	3.851	3.725	3.608	3.387	3.190	2.779	2.456	2.196	1.985
13	12.134	11.348	9.986	8.853	7.904	7.103	6.424	5.842	5.583	5.342	4.910	4.533	4.203	3.912	3.780	3.656	3.427	3.223	2.799	2.468	2.204	1.990
14	13.004	12.106	10.563	9.295	8.244	7.367	6.628	6.002	5.724	5.468	5.008	4.611	4.265	3.962	3.824	3.695	3.459	3.249	2.814	2.477	2.210	1.993
15	13.865	12.849	11.118	9.712	8.559	7.606	6.811	6.142	5.847	5.575	5.092	4.675	4.315	4.001	3.859	3.726	3.483	3.268	2.825	2.484	2.214	1.995
16	14.718	13.578	11.652	10.106	8.851	6.974	6.974	6.265	5.954	5.669	5.162	4.730	4.357	4.333	3.887	3.751	3.503	3.283	2.834	2.489	2.216	1.997
17	15.562	14.292	12.166	10.477	9.122	8.022	7.120	6.373	6.047	5.749	5.222	4.775	4.391	4.059	3.910	3.771	3.518	3.295	2.840	2.492	2.218	1.998
18	16.398	14.992	12.659	10.828	9.372	8.201	7.250	6.467	6.128	5.818	5.273	4.812	4.419	4.080	3.928	3.786	3.529	3.304	2.844	2.494	2.219	1.999
19	17.226	15.678	13.134	11.158	9.604	8.365	7.366	6.550	6.198	5.877	5.316	4.844	4.442	4.097	3.942	3.799	3.539	3.311	2.848	2.496	2.220	1.999
20	18.046	16.351	13.590	11.470	9.818	8.514	7.469	6.623	6.259	5.929	5.353	4.870	4.460	4.110	3.954	3.808	3.546	3.316	2.850	2.497	2.221	1.999
21	18.857	17.011	14.029	11.764	10.017	8.649	7.562	6.687	6.312	5.973	5.384	4.891	4.476	4.121	3.963	3.816	3.551	3.320	2.852	2.498	2.221	2.000
22	19.660	17.658	14.451	12.042	10.201	8.772	7.645	6.743	6.359	6.011	5.410	4.909	4.488	4.130	3.970	3.822	3.556	3.323	2.853	2.498	2.222	2.000
23	20.456	18.392	14.857	12.303	10.371	8.883	7.718	6.792	6.399	6.044	5.422	4.925	4.499	4.137	3.976	3.827	3.559	3.325	2.854	2.499	2.222	2.000
24	21.243	18.914	15.247	12.550	10.539	8.985	7.784	6.835	6.434	6.073	5.451	4.933	4.507	4.143	3.981	3.831	3.562	3.327	2.855	2.499	2.222	2.000
25	22.023	19.523	15.622	12.783	10.675	9.077	7.743	6.873	6.464	6.097	5.467	4.948	4.514	4.147	3.985	3.834	3.564	3.329	2.856	2.499	2.222	2.000
26	22.795	20.121	15.983	13.003	10.810	9.161	7.896	6.906	6.491	6.118	5.480	4.956	4.520	4.151	3.988	3.837	3.566	3.330	2.816	2.500	2.222	2.000
27	23.560	20.707	16.330	13.211	10.935	9.237	7.943	6.935	6.514	6.136	5.492	4.964	4.524	4.154	3.990	3.839	3.567	3.331	2.856	2.500	2.222	2.000
28	24.316	21.281	16.663	13.406	11.051	9.307	7.984	6.961	6.534	6.152	5.502	4.970	4.528	4.157	3.992	3.840	3.568	3.331	2.857	2.500	2.222	2.000
29	25.066	21.844	16.984	13.591	11.158	9.370	8.022	6.983	6.551	6.166	5.510	4.975	4.531	4.159	3.994	3.841	3.569	3.332	2.857	2.500	2.222	2.000
30	25.808	22.396	17.292	13.765	11.258	9.427	8.055	7.003	6.566	6.177	5.517	4.979	4.534	4.160	3.995	3.842	3.569	3.332	2.857	2.500	2.222	2.000
40	32.835	27.355	19.793	15.046	11.925	9.779	8.244	7.105	6.642	6.234	5.548	4.997	4.544	4.166	3.999	3.846	3.571	3.333	2.857	2.500	2.222	2.000
50	39.196	31.424	21.482	15.762	12.234	9.915	8.304	7.133	6.661	6.246	5.554	4.999	4.545	4.167	4.000	3.846	3.571	3.333	2.857	2.500	2.222	2.000

ANEXO 4

VALOR PRESENTE DE \$ 1.00																											
Años	1%	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	15%	16%	18%	20%	22%	24%	25%	26%	28%	30%	35%	40%	45%	50%					
1	.990	.980	.962	.943	.926	.909	.893	.877	.870	.862	.847	.833	.820	.806	.800	.794	.781	.769	.741	.714	.690	.667					
2	.980	.961	.925	.890	.857	.826	.797	.769	.756	.743	.718	.694	.672	.650	.640	.630	.610	.592	.549	.510	.476	.444					
3	.971	.942	.889	.840	.794	.751	.712	.675	.658	.641	.609	.579	.551	.524	.512	.500	.477	.455	.406	.364	.328	.296					
4	.961	.924	.855	.792	.735	.683	.636	.592	.572	.552	.516	.482	.451	.423	.410	.397	.373	.350	.301	.260	.226	.198					
5	.951	.906	.822	.747	.681	.621	.567	.519	.497	.476	.437	.402	.370	.341	.328	.315	.291	.269	.223	.186	.156	.132					
6	.942	.888	.790	.703	.630	.564	.507	.456	.432	.410	.370	.335	.303	.275	.262	.250	.227	.207	.165	.133	.108	.088					
7	.933	.871	.760	.665	.583	.513	.452	.400	.376	.354	.314	.279	.249	.222	.210	.198	.178	.159	.122	.095	.074	.059					
8	.923	.853	.731	.627	.540	.467	.404	.351	.327	.305	.266	.231	.204	.179	.168	.157	.139	.123	.091	.068	.051	.039					
9	.914	.837	.703	.592	.500	.424	.361	.308	.284	.263	.225	.194	.167	.144	.134	.125	.108	.094	.067	.048	.035	.026					
10	.905	.820	.676	.558	.463	.386	.322	.270	.247	.227	.191	.162	.137	.116	.107	.099	.085	.073	.050	.035	.024	.017					
11	.896	.804	.650	.527	.429	.350	.287	.237	.215	.195	.162	.135	.112	.094	.086	.079	.066	.056	.037	.025	.017	.012					
12	.887	.788	.625	.497	.397	.319	.257	.208	.187	.168	.137	.112	.092	.076	.069	.062	.052	.043	.027	.018	.012	.008					
13	.879	.773	.601	.469	.368	.290	.229	.182	.163	.145	.116	.093	.075	.061	.055	.050	.040	.033	.020	.013	.008	.005					
14	.870	.758	.577	.442	.340	.263	.205	.160	.141	.125	.099	.078	.062	.049	.044	.039	.032	.025	.015	.009	.006	.003					
15	.861	.743	.555	.417	.315	.239	.183	.140	.123	.108	.084	.065	.051	.040	.035	.031	.025	.020	.011	.006	.004	.002					
16	.853	.728	.534	.394	.292	.218	.163	.123	.107	.093	.071	.054	.042	.032	.028	.025	.019	.015	.008	.005	.003	.002					
17	.844	.714	.513	.371	.270	.198	.146	.108	.093	.080	.060	.045	.034	.026	.023	.020	.015	.012	.006	.003	.002	.001					
18	.836	.700	.494	.350	.250	.180	.130	.095	.081	.069	.051	.038	.028	.021	.018	.016	.012	.009	.005	.002	.001	.001					
19	.828	.686	.475	.331	.232	.164	.116	.083	.070	.060	.043	.031	.023	.017	.014	.012	.009	.007	.003	.002	.001	.001					
20	.820	.673	.456	.312	.215	.149	.104	.073	.061	.051	.037	.026	.019	.014	.012	.010	.007	.005	.002	.001	.001	.001					
21	.811	.660	.439	.294	.199	.136	.093	.064	.053	.044	.031	.022	.015	.011	.009	.008	.006	.004	.002	.001	.001	.001					
22	.803	.647	.422	.278	.184	.123	.083	.056	.046	.038	.026	.018	.013	.009	.007	.006	.004	.003	.001	.001	.001	.001					
23	.795	.634	.406	.262	.170	.112	.074	.049	.040	.033	.022	.015	.010	.007	.006	.005	.003	.002	.001	.001	.001	.001					
24	.788	.622	.390	.247	.158	.102	.066	.043	.035	.028	.019	.013	.008	.006	.005	.004	.003	.002	.001	.001	.001	.001					
25	.780	.610	.375	.233	.146	.092	.059	.038	.030	.024	.016	.010	.007	.005	.004	.003	.002	.001	.001	.001	.001	.001					
26	.772	.598	.361	.220	.135	.084	.053	.033	.026	.021	.014	.009	.006	.004	.003	.002	.002	.002	.001	.001	.001	.001					
27	.764	.586	.347	.207	.125	.076	.047	.029	.023	.018	.011	.007	.005	.003	.002	.002	.002	.001	.001	.001	.001	.001					
28	.757	.574	.333	.196	.116	.069	.042	.026	.020	.016	.010	.006	.004	.002	.002	.002	.002	.001	.001	.001	.001	.001					
29	.749	.563	.321	.185	.107	.063	.037	.022	.017	.014	.008	.005	.003	.002	.002	.002	.001	.001	.001	.001	.001	.001					
30	.742	.552	.308	.174	.099	.057	.033	.020	.015	.012	.007	.004	.003	.002	.002	.001	.001	.001	.001	.001	.001	.001					
40	.672	.453	.208	.097	.046	.022	.011	.005	.004	.003	.001	.001															
50	.608	.372	.141	.054	.021	.009	.003	.001	.001	.001																	

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

- 1.- ADMINISTRACION EFECTIVA DE LAS UTILIDADES
* CURTIS W. SYMONDS
* Management Center de México
- 2.- ANALISIS DE GASTOS DE CAPITAL
* MOUSTAFA ABDELSAMAD
* Management Center de México
- 3.- ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS
* PERDOMO
* Ecasa
- 4.- BOLETINES B-7, B-10, y B-11 DEL I.M.C.P.
- 5.- CICLOS ECONOMICOS; TEORIA Y EVIDENCIA
*NICHOLAS RAU
* Colección: Macmillan * Vicens-Vives de Economía
- 6.- CONTABILIDAD DE COSTOS (PRIMER Y SEGUNDO CURSO)
* E. REYES PEREZ
* Limusa
- 7.- CRISIS ECONOMICA
* GUNDER FRANK ANDRE
- 8.- CRISIS Y RECESIONES ECONOMICAS
* MAURICE FLAMANT Y JEANNE SINGER-KEREL
* Oikos - Tau, S.A.
- 9.- EL CONTROL PRESUPUESTAL EN LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS
* INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS EN FINANZAS
- 10.- EL PRESUPUESTO DE BIENES DE CAPITAL
* BIERMAND HAROLD

- 11.- EL PRESUPUESTO EN EL CONTROL DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES
* W. RAUTENSTRAUCH
- 12.- EL PRESUPUESTO EN LA EMPRESA
* PAUL LOEB
- 13.- ESTRATEGIAS PARA LA PLANEACION Y EL CONTROL EMPRESARIAL
* FRANCISCO JAVIER LARIS CASILLAS
- 14.- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA
* LAWRENCE J. GITMAN
* Harla
- 15.- FUNDAMENTOS DE CONTABILIDAD FINANCIERA
* JOHN A. TRACY
* Limusa
- 16.- IMPACTO DE LA INFLACION EN EL SISTEMA CONTABLE
* ALFONSO FRANCO BOLAÑOS Y RENE MARIANI OCHOA
* Pac
- 17.- INFLACION Y DESCAPITALIZACION
* ALEJANDRO HERNANDEZ PORTILLA
* Ecasa
- 18.- INFORME ANUAL DEL BANCO DE MEXICO 1983
* BANCO DE MEXICO
- 19.- INFORME SOBRE DESARROLLO MUNDIAL 1984
* BANCO MUNDIAL
- 20.- INTERPRETACION CORRECTA DE ESTADOS FINANCIEROS
* DONALD E. MILLER
* Management Center de México
- 21.- LA CRISIS
* ERNEST MENDEL

- 22.- LA CRISIS ECONOMICA
 - * CASTELLS ANTONI

- 23.- LAS FINANZAS EN LA EMPRESA: INFORMACION, ANALISIS, RECURSOS Y PLANEACION
 - * INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS EN FINANZAS

- 24.- MANEJO AUTOMATIZADO DE FONDOS A NIVEL COORPORATIVO
 - * ALFRED I. HUNT
 - * Management Center de México

- 25.- PLANEACION Y DESARROLLO DE LA ORGANIZACION
 - * WILLIAM F. GLUECK
 - * Management Center de México

- 26.- PLANIFICACION A LARGO PLAZO PARA SU EMPRESA
 - * MERRIT L. KASTENS
 - * Management Center de México

- 27.- PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES
 - * GLEN A WELCH
 - * Prentice Hall

- 28.- PLANIFICACION Y PRESUPUESTO POR PROGRAMAS
 - * GONZALO MARTINEZ

- 29.- PRACTICA DEL CONTROL PRESUPUESTARIO
 - * MARCEL MOISSON

- 30.- PREPARACION DE PRESUPUESTOS: CLAVE DE PLANIFICACION Y CONTROL
 - * REGINALD L. JONES Y H. GEORGE TRENTIN
 - * Cecsca

- 31.- PRESUPUESTO BASE CERO
 - * LOGAN M. CHEEK
 - * Management Center de México

- 32.- PRESUPUESTO BASE CERO
 - * PETER A. PYHRR
 - * Limusa
- 33.- PRESUPUESTOS BASICOS PARA EJECUTIVOS
 - * ALLEN SWEENEY Y JOHN N. WISNER JR.
 - * Management Center de México
- 34.- PRESUPUESTOS DE OPERACION
 - * WILLIAM JOSEPH VATTER
- 35.- PRESUPUESTO FLEXIBLE
 - * N.A.A.
 - * Ecasa
- 36.- PRESUPUESTO PUBLICO: PLANEACION, EVALUACION Y CONTROL DE PROGRA
MAS.
 - * FREMONT J. LYDEN
- 37.- PRESUPUESTOS Y CONTROL EN LAS EMPRESAS
 - * CARLOS MORALES F.
 - * Ecasa
- 38.- TECNICA DE LOS COSTOS
 - * SEALTIEL ALATRISTE
 - * Porrúa
- 39.- TECNICA PRESUPUESTAL
 - * CRISTOBAL DEL RIO GONZALEZ
 - * Ediciones Contables y Administrativas
- 40.- REEXPRESION DE ESTADOS FINANCIEROS Y EL BOLETIN B-10
 - * JAIME DOMINGUEZ OROZCO
 - * Ediciones Fiscales ISEF.