



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Estudios Superiores "Cuautitlán"

LOS PRESUPUESTOS Y SU APLICACION PRACTICA
EN LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
CRUZ MATA JOSE DE LA LUZ

Director de Tesis:

C. P. Fernando Pérez Castrejón

MEXICO 1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	
CAPITULO I LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACION EN MEXICO.....	2
1.0 Definición.....	2
2.0 Características.....	5
3.0 Breve Hisotria de la Industria de la Transformación.....	9
4.0 Ejernplo de algunas Industrias de Transformación.....	12
5.0 Su influencia en la Economía Nacional.....	14
CAPITULO II EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO HERRAMIENTA PARA LA DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS.....	18
1.0 Definición del Proceso Administrativo según varios autores.....	18
2.0 Análisis de las diferentes definiciones y conclusión personal.....	20
3.0 El Proceso Administrativo.....	21
3.1 Planeación.....	21
3.2 Organización.....	21
3.3 Integración.....	21
3.4 Dirección.....	21
3.5 Control.....	21
4.0 Su aplicación práctica.....	22
CAPITULO III GENERALIDADES Y TIPOS DE PRESUPUESTO.....	25
1.0 Orígenes del Presupuesto.....	25
2.0 Objetivos del Presupuesto.....	30
3.0 Requisitos del Presupuesto.....	31
4.0 Características del Presupuesto.....	34
5.0 Su definición según varios autores.....	35
6.0 Análisis de las diferentes definiciones y conclusión personal.....	37

	Página
7.0 Tipos de presupuesto.....	38
7.1 Presupuestos de Operación.....	38
7.2 Presupuestos Financieros.....	56
7.3 Presupuestos de Inversiones Permanentes.....	59
7.4 Presupuestos de Capital.....	61
 CAPITULO IV PRINCIPALES TIPOS DE ANALISIS.....	 65
Generalidades.....	65
1.0 Análisis verticales.....	69
1.1 Razones simples.....	69
1.2 Razones estándar.....	83
1.3 Reducción a porcentos integrales.....	86
1.4 Punto de equilibrio.....	91
2.0 Análisis horizontales.....	96
2.1 Aumentos y disminuciones.....	96
2.2 Tendencias.....	102
 CAPITULO V CASO PRACTICO.....	 105
Generalidades.....	105
1.0 Datos generales.....	106
2.0 Objetivos.....	107
3.0 Políticas generales de solución.....	108
3.1 Estado de Posición Financiera al 31 de Diciembre de 1985...	110
4.0 Desarrollo del problema.....	111
4.1 Presupuesto Sumario de Ventas.....	113
4.2 Presupuesto de Producción.....	115
4.3 Hoja de Costos Estimados por Unidad.....	119
4.4 Presupuesto de Consumo de Materias Primas.....	121
4.5 Presupuesto de Compra de Materias Primas.....	123
4.6 Presupuesto Global de Costo de Transformación.....	127
4.7 Presupuesto Global de Gastos de Distribución.....	130

4.8 Presupuesto Global de Gastos de Oficinas. Administrativos y de Ventas.....	133
4.9 Presupuesto de Cobranzas.....	136
4.10 Presupuesto Global del Impuesto Sobre la Renta.....	137
4.11 Presupuesto Pago de Compras.....	141
4.12 Presupuesto de Cuentas por Pagar.....	142
4.13 Presupuesto de Caja.....	143
4.14 Estado Conjunto de Costo De Producción y Costo de Producción de lo vendido.....	144
4.15 Estado de Resultados Presupuestado.....	145
4.16 Estado de Posición Financiera Presupuestado.....	146
5.0 Análisis Financieros.....	147
5.1 Análisis de Liquidez.....	148
5.2 Análisis de Productividad.....	150
5.3 Análisis de Estabilidad.....	151
ASPECTOS SOBRESALIENTES DE LA SOLUCION.....	152
CONCLUSIONES.....	153
BIBLIOGRAFIA.....	154

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Dentro de la estructura económica de nuestro país existen tres clases de empresas: la de servicios, la comercial y la de transformación.

La Industria de Transformación juega un papel muy importante en el desarrollo económico de México y de cualquier pueblo del mundo.

Quienquiera que se detenga a observar unos instantes algunos de los múltiples artículos que lo rodean, sean éstos de uso personal, de utilización en el hogar, en el trabajo, en el transporte etc., podrán percatarse fácilmente de que el referido artículo no se ha obtenido directamente de la naturaleza en el estado en que se encuentran (salvo raras excepciones) y que es el producto de una o más series de transformación sucesivas, efectuadas en relación con uno o varios productos naturales.

Estas transformaciones han requerido, en cada caso, el establecimiento de infinidad de industrias que consumen materias primas y las transforman mediante el empleo del trabajo humano; el auxilio de máquinas e instrumentos de índole variable y el esfuerzo coordinado de sus directores.

Sin duda alguna, la eficiencia es el resultado lógico de la aplicación coordinada de un conjunto de procedimientos y técnicas que conducen a la buena marcha de una empresa. El mejor logro de los fines perseguidos, se manifiesta en el justo equilibrio de los diferentes factores que intervienen en su estructura, cuestión que ha sido - en el transcurso de los años - la preocupación más grande de los estudiosos, de los problemas económico-financieros que afrontan los negocios. Sin esa armonía entre los planes de venta, de producción y financieros con las necesidades de mercado, con la capacidad productiva y con el capital invertido, la obtención confiable del rendimiento esperado sería prácticamente imposible, es por ello que la moderna administración exige la intervención de técnicas especializadas en las áreas de ejecución y el empleo de los últimos avances en el campo de la economía y de las finanzas,

en las cuales la técnica presupuestal juega un papel definitivo para la medición de los resultados, además de que hoy no se piensa básicamente en el pasado sino en el futuro y el presupuesto es éso.

En esta investigación se pretende hacer un estudio panorámico y completo a un primer plano, sobre la técnica presupuestal con un ordenamiento lógico, comenzando de lo general a lo particular y de la teoría a la práctica, enfocado principalmente a la Industria de Trnasformación en México, ya que debido a la crisis económica actual que estamos viviendo, la Industria de la Transformación necesita contar con un control presupuestal bien definido y confiable, ya que de este control van a depender las decisiones buenas o malas que se tomen por parte d elos directivos de dichas empresas y por supuesto el éxito o el fracaso del negocio.

Es un deseo para mi, que este estudio pueda proporcionar elementos de juicio a los dueños, directores y administradores de este tipo de industrias, para establecer un control presupuestal confiable que les permita tomar decisiones acertadas con los recursos monetarios de la empresa.

C A P I T U L O I

LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACION EN MEXICO

1.0 DEFINICION

2.0 CARACTERISTICAS

3.0 BREVE HISTORIA DE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION

4.0 EJEMPLO DE ALGUNAS INDUSTRIAS DE LA TRANSFORMACION

5.0 SU INFLUENCIA EN LA ECONOMIA NACIONAL

1.0 DEFINICION

Para poder definir a la Industria de Transformación, se debe tener bien claro el concepto de Industria y el concepto de Transformación.

LA INDUSTRIA

Desde un punto de vista económico, por Industria debe entenderse: la actividad económica organizada que tiene por objeto la producción de bienes o servicios.

En consecuencia dentro de este concepto se involucran, por igual, Industrias de Transformación, Empresas Comerciales de Compraventa de Productos elaborados, Industrias de Servicios Públicos en general, Extractivas, de Transporte, Instituciones Bancarias, Empresas de Seguros, etc.

LA TRANSFORMACION

Esta actividad consiste en llevar a cabo la modificación de las materias primas, por medio de adición, cambio o yustaposición de materiales, hasta llegar a obtener un producto manufacturado para su venta. Por lo tanto, los artículos fabricados son producto de una serie de transformaciones sucesivas efectuadas en relación con una o varias materias primas mediante el empleo del trabajo humano, el auxilio de máquinas e instalaciones, la gestión coordinada de sus funcionarios y tiempo para realizar las distintas operaciones de fábrica.

La transformación consiste en procesar varias materias primas que se compran y convertirlas en nuevos productos. Algunas veces el cambio en las materias primas es radical en otros es relativamente pequeño.

Como algunos ejemplos de la Industria de Transformación se tienen:

El taller de telares en Industria Textil, el de la fabricación del calzado, el de fermentación en una Industria Cervecera, el de fundición en una Fábrica de Acero, el de ebanistar en una fábrica de muebles de madera, el de la fabricación de los vehículos, etc.

Por lo anteriormente expuesto, la Industria de Transformación o manufacturera se define como: una actividad económica organizada, que consiste en la producción de bienes, (productos terminados), mediante las transformaciones a que se someten las materias primas a través de los procesos de fabricación basándose en el empleo del trabajo humano, el auxilio de máquinas e instalaciones y por supuesto, en el recurso económico (capital).

Definiciones varios autores:

Son aquellas cuya finalidad consiste en modificar las materias primas procuradas por las Industrias Extractivas o quizás, por otra manufacturera, para producir otro artículo que en si mismo pueda constituir un satisfactor o representar una materia prima para la iniciación de una nueva actividad industrial.

Autor: Nacional Financiera.

Es la actividad que consiste en procesar varias materias compradas y transformarlas en nuevos productos terminados.

Autor: Charles T. Horngren.

2.0 CARACTERISTICAS

Esta es otra fase importante para identificar plenamente a la Industria de Transformación en México.

Como una de sus principales características podemos mencionar que, en este tipo de Industria se utiliza una mayor cantidad de activos fijos.

Es lógico entender la característica arriba mencionada, ya que uno de los principales objetivos de este tipo de Empresa, es producir lo más rápido posible con una calidad de producto aceptable en el mercado; y para poder alcanzar dicho objetivo, es necesario contar con una tecnología adecuada y por lo tanto, con una mayor dotación de activo fijo.

Otra característica sobresaliente de la Industria, la constituye la presencia de establecimientos de muy diversas dimensiones.

Como ejemplo podemos mencionar que, dentro de la rama industrial. De acuerdo al censo en estudio, en 1975 se registraron poco más de 119 mil establecimientos industriales, de los que 63 mil (53%) empleaban únicamente a personal no remunerado: en otras palabras, constituían pequeñas plantas que difícilmente podían calificarse como actividad fabril.

El resto de los establecimientos -56 mil- ocupaban a personal remunerado y tenían diversos tamaños. Por ejemplo, 33 mil establecimientos empleaban hasta 5 personas, y cerca de 11 mil eran fuente de trabajo para entre 6 y 15 personas. En el otro extremo el censo registró sólo 491 establecimientos que empleaban a más de 500 personas remuneradas. Estas cifras dan una idea de la considerable cantidad de establecimientos de muy reducidas dimensiones y del pequeño número de plantas de gran tamaño.

Otra característica de nuestras manufacturas se refiere a su distribución geográfica. De acuerdo al censo, en la región Capital (constituída por el Distrito Federal y el Estado de México) se concentran: el 33.9% de los establecimientos industriales, el 38.9% de los activos fijos brutos, el 46.3% del personal ocupado y el 52.2% del valor agregado bruto generado por la Industria de Transformación a nivel Nacional.

Así desde cualquier punto de vista que se le contemple, esa región es la mayor actividad fabril registrada en el país, aunque otras regiones también sean de relevancia en este sentido, como la Golfo Norte (Nuevo León y Tamaulipas) y la región Centro (Morelos, Guanajuato, Puebla, Querétaro, Tlaxcala e Hidalgo), que contribuyen con cerca del 13% y 10%, respectivamente al valor agregado manufacturero.

Se observa que la industria privada se encuentra más concentrada, en términos regionales, que los establecimientos de participación estatal: a la vez, dentro de las manufacturas privadas, los establecimientos de mayores dimensiones se encuentran más concentrados, en términos regionales, que los de carácter artesanal.

Para tener un concepto más amplio de lo que hace y que objetivos persigue la Industria de Transformación, a continuación menciono las funciones y objetivos de este tipo de industria:

- 1.- Elaborar productos de buena calidad, sin perjuicio económico para la empresa, es decir, minimizando costos sin detrimento de la calidad de los mismos.
- 2.- Satisfacer las necesidades de producción.
- 3.- Minimizar costos sin bajar la calidad del producto.
- 4.- Maximizar utilidades, sin descuidar los problemas laborales del personal de la empresa.
- 5.- Incrementar la capacidad de producción de acuerdo con la planeación de la compañía.

6.- Obtener productividad o sea lograr el equilibrio entre los productos manufacturados y los recursos empleados para su fabricación. Este es el objetivo esencial de la administración de la producción.

FUNCIONES DE LA INDUSTRIA DE TRANSFORMACION

Son tres funciones o actividades principales que se plantean generalmente en las empresas fabriles, desde el punto de vista elemental y se muestran como sigue:

I.- Función Compra.- Consiste en adquirir las materias primas necesarias para la producción, de la calidad adecuada y al precio favorable, así como asegurar su entrega por parte del proveedor, de acuerdo con las fechas establecidas.

Para asegurar la continuidad de las operaciones productivas, las materias primas que deben ser utilizadas se adquieren generalmente por anticipado a las necesidades inmediatas.

A medida que se reciben en la fábrica se guardan en el almacén de materiales en espera de utilizarse en la producción. Esta función deberá incluir una estadística del comportamiento del proveedor para que sirva de base en la colocación de pedidos futuros.

II.- Función Producción.- Asume la responsabilidad de transformar las materias primas y materiales en productos terminados, aceptables y económicos. Abarca los recursos básicos fabriles que se emplean: maquinaria, materia prima y mano de obra; adicionándole también servicios y dinero. Es la actividad vital de operación de transformación y por lo tanto la fuente principal de información para la recolección, registro y control de costos en una industria.

III.- Función Distribución.- Cuando se han terminado los procesos de fabricación, las materias primas originales se han convertido en productos terminados, los cuales se transfieren al almacén de artículos terminados. Aquí se asume la responsabilidad de envasar los artículos terminados, surtir los pedidos de los clientes y continúa hasta que se cobran las ventas realizadas. Las actividades de la función distribución son como sigue:

- 1a. Operaciones de manejo y almacenaje de los productos terminados y embarcados hasta el lugar del cliente.
- 2a. Los costos de promover clientes y de efectuar las ventas.
- 3a. Las operaciones de registrar y de cobrar las cuentas de los clientes.

3.0 BREVE HISTORIA DE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION

A mediados del siglo XVII se inicia en Inglaterra un profundo cambio en la estructura económica del capitalismo occidental: La Revolución Industrial. La introducción de nuevas técnicas de producción y la transformación del trabajo gremial en industria fabril fueron algunas de las características más importantes de este fenómeno.

Los orígenes del proceso de industrialización en México se remontan a las décadas de los treinta y cuarenta, con el entrelazamiento de tres hechos históricos decisivos: el crack económico del 29, el inicio de la 2a. Guerra Mundial y el ascenso de Lázaro Cárdenas a la Presidencia de México.

En el plano internacional, la precipitación de la crisis de 1929 implicó una drástica caída en los precios y el volumen de las exportaciones primarias de México y en general de los países en desarrollo; en el mismo plano, el comienzo de la Segunda Guerra Mundial condujo a la suspensión de las exportaciones manufactureras de los países industrializados y a la consiguiente escasez de estos productos en los mercados internacionales -de los cuales provenía el grueso de nuestras importaciones que propició condiciones favorables para la venta de mercancías mexicanas en el exterior; por lo tanto, la demanda externa e interna de manufacturas creó un marco adecuado para el arranque de la Industrialización Nacional.

Dentro del contexto interno resulta trascendental el arribo al poder de Lázaro Cárdenas y su proyecto nacionalista, del que destacaron la Ley de Industrias Nuevas y Necesarias decretada en 1939; la Exportación del Petróleo y los Ferrocarriles; la reafirmación del Banco de México como árbitro de la política crediticia; el aumento del gasto público para la construcción de obras de infraestructura, y la puesta en marcha de la reforma agraria, que jugó un importante papel en el ensanchamiento y consolidación del mercado interno.

De esta manera, la conjugación de estos factores externos e internos determinó el abandono del modelo de desarrollo "hacia afuera", basado en la creación de enclaves exportadores, por el desarrollo "hacia adentro", que fundamentaba en la sustitución de importaciones industriales y en la expansión del mercado interno.

Bajo esta perspectiva, el desarrollo de la pequeña y mediana industria ha desempeñado un papel fundamental en el avance del proceso de industrialización de nuestro país, sobre todo en lo que concierne a sus inicios, es decir, a la década de los cuarenta. En efecto, el nuevo modelo de desarrollo "hacia adentro" se apoyó básicamente en la creación y proliferación de pequeñas y medianas empresas fabriles, principalmente en aquellas actividades industriales que requerían poco monto de inversión y tecnología simple con utilización intensiva de mano de obra. Este fue el caso de los alimentos procesados, las prendas de vestir, los muebles de madera, el calzado y el cuero, entre otras ramas manufactureras fabricantes de bienes de consumo no durable e intermedios, en las que se basó inicialmente el progreso industrial de México.

Sin embargo, conforme el proceso de industrialización se extendía hacia la producción de bienes más complejos y se desarrollaban a partir de la década de los sesenta -nuevas ramas fabriles, como las productoras de bienes durables y de capital que requerían considerables volúmenes de inversión, el peso del desarrollo económico se transfirió al crecimiento de la gran industria. En 1975 ésta controlaba aproximadamente al 59% de la producción industrial del país; es decir, el proceso de industrialización sustitutiva precisó la instalación de grandes plantas en todos los sectores manufactureros, misma que sólo pudo verificarse en los de uso intermedio, de consumo duradero y de capital, pues eran los que contaban con capacidad financiera y acceso a créditos bancarios.

en conclusión, la industrialización de México se basó en lo que suele denominarse la sustitución de importaciones; es decir, el país comenzó a producir internamente algunos de los artículos industriales que anteriormente se importaban. Para lograrlo, las autoridades gubernamentales decretaron una serie de

impuestos y controles a la importación de productos, con el objeto de favorecer a la Industria Nacional. Durante varias décadas, la Industria Manufacturera del país creció y fue diversificándose paulatinamente. En la actualidad, la industria de transformación presenta una estructura y características más complejas.

4.0 EJEMPLOS DE ALGUNAS INDUSTRIAS DE TRANSFORMACION

Tomando como base los datos que arrojó el X Censo Industrial de 1975, a continuación se expone los siguientes ejemplos de este tipo de industria:

Industria de Transformación. Número de establecimientos de propiedad privada clasificados por su tamaño y rama de actividad

Industria	Establecimientos Privados				
	Artisanal ¹	Pequeña ²	Mediana ³	Grande ⁴	Total
Bienes de consumo perecedero	77 038	10 988	1 178	152	89 356
20 Alimentaria	52 139	4 123	314	46	56 622
21 Bebidas	1 095	290	135	29	1 549
22 Tabaco	13	14	3	3	33
23 Textil	1 470	1 233	286	30	3 019
24 Prendas de vestir	8 801	1 670	117	13	10 601
25 Calzado y cuero	2 043	728	84	5	2 860
26 Madera y corcho	1 898	465	66	11	2 440
27 Muebles	4 312	743	40	2	5 097
29 Editorial	3 553	1 167	66	8	4 794
39 Diversas	1 714	555	67	5	2 341
Productos intermedios	8 242	3 769	595	115	12 721
28 Papel	160	284	77	14	535
30 Química	628	954	238	36	1 856
32 Hule y plástico	508	812	104	12	1 436
33 Minerales no metálicos	6 901	1 543	114	27	8 585
34 Metálica básica	45	176	62	26	309
Bienes durables de capital	11 662	3 882	590	142	16 276
35 Productos de metal	7 859	1 913	174	32	9 978
36 Maquinaria	2 960	1 036	139	21	4 156
37 Maquinaria eléctrica	482	512	181	51	1 226
38 Equipo de transporte	361	421	96	38	916
Industria de Transformación ⁵	96 942	18 639	2 363	409	118 353

1 Establecimientos con personal no remunerado y que emplean hasta cinco personas remuneradas.

2 Establecimientos que emplean de seis a 100 trabajadores remunerados.

3 Establecimientos que emplean de 101 a 500 personas remuneradas.

4 Establecimientos que emplean más de 500 personas remuneradas.

5 Excluye industria extractiva y grupo industrial 31.

Principales indicadores de la participación de empresas
públicas en la Industria de Transformación.

Industria	Número de establecimientos ¹	Valor agregado		Personal ocupado		Activos totales	
		Millones de pesos ²		Personas ²		Millones de pesos ²	
Bienes de consumo perecedero	142	4 936	7.05	54 996	6.62	10 223	11.65
20 Alimentaria	70	2 471	10.78	29 434	9.51	6 463	18.46
21 Bebidas	2	17	0.14	399	0.57	28	0.25
22 Tabaco	24	873	22.02	4 397	50.86	905	38.67
23 Textil	24	1 113	9.19	13 294	9.20	2 136	10.28
24 Prendas de vestir	1	83	1.78	930	1.03	80	2.00
25 Calzado y cuero	-	-	-	-	-	-	-
26 Madera y corcho	15	288	13.09	5 466	12.68	493	18.01
27 Muebles	2	7	0.43	320	1.00	14	1.02
29 Editorial	3	56	1.18	581	11.55	82	1.76
39 Diversas	1	28	1.04	175	0.51	22	0.68
Productos intermedios	52	6 474	10.62	33 316	8.37	14 086	13.47
28 Papel	10	484	8.78	2 935	7.49	1 558	14.33
30 Química	18	942	3.98	5 982	4.75	2 806	7.22
32 Hule y plástico	-	-	-	-	-	-	-
33 Minerales no metálicos	7	460	4.72	1 898	1.88	2 005	11.10
34 Metálica básica	17	4 588	29.85	22 501	24.47	7 717	26.53
Bienes durables y de capital	32	4 099	9.35	28 376	6.75	8 396	14.73
35 Productos metálicos	9	780	6.86	4 144	3.25	841	6.53
36 Maquinaria	6	137	1.55	1 125	1.47	355	3.40
37 Equipo eléctrico	3	414	3.91	4 225	4.01	533	5.70
38 Equipo de transporte	14	2 768	21.29	18 882	17.06	6 667	27.42
Industria de Transformación	226	15 509	8.87	116 688	7.08	32 705	13.12

1 Excluye las unidades auxiliares.

2 Participación de las empresas públicas en relación al total de cada industria.
(Porcentajes).

3 Excluye al grupo industrial 31: Refinación de petróleo y derivados del carbón.

Fuente: Elaborado con base en datos del X Censo Industrial 1976 (datos de 1975).
S.P.P. Coordinación General del Sistema Nacional de información, México.
1979. Empresas de participación estatal y organismos descentralizados.

5.0 SU INFLUENCIA EN LA ECONOMIA NACIONAL

Cuando un país determinado posee únicamente recursos naturales y los explota, pero carece de las industrias capaces de transformarlos en los bienes requeridos por los consumidores, es necesario que exporte sus recursos a otros países que cuenten con los medios de transformación adecuados para que, ya elaborados, los readquiera a su vez, pagando por ellos un precio muy superior a aquel que originalmente obtuvo por sus recursos naturales extraídos. Esta diferencia deberá cubrir los costos derivados del esfuerzo humano y del capital utilizados en la transformación, así como la utilidad de los empresarios que coordinaron los esfuerzos de producción y corrieron los riesgos inherentes. Para cubrir la mencionada diferencia, el país carente de industrias de transformación tendrá que exportar más recursos naturales, constitutivos de su propia riqueza, sin posibilidades de emplear a parte de su población en la actividad transformativa, ni de generar beneficios para quienes han carecido del capital suficiente y de las dotes de empresario necesarias para desarrollar estas actividades. Es evidente que un país que se encuentre en estas condiciones estará desaprovechando sus propios recursos y permanecerá imposibilitado para bastarse a si mismo. Por otra parte, si los recursos que explota son de los "no renovables", estará condenado a la extinción. El aspecto contrario será, lógicamente, el que presenten aquellos países con un alto desarrollo en su industria de transformación.

Lo anterior justifica plenamente la aseveración hecha por los economistas, en el sentido de que el desarrollo económico de un país y su grado de progreso material corren paralelos a su grado de industrialización, en el sentido restringido de referencia a la industria de transformación.

En México, la evidencia de este fenómeno es absoluta. Nuestro país se encuentra en pleno proceso de industrialización y constantemente surgen nuevas industrias de transformación, en tanto que otras amplían sus plan-

tas, para aumentar sus volúmenes de producción, el número de sus productos o simplemente para lograr la gradual integración de la propia industria. Cifras recientemente publicadas demuestran que, en los últimos 30 años, el número de establecimientos industriales se ha duplicado; su personal se ha triplicado y el valor de su producción -hechos los ajustes por la pérdida en el poder adquisitivo de la moneda- se ha duplicado.

El campo de nuestra materia es, por consiguiente, fértil y con ilimitadas posibilidades de desarrollo. Las nuevas industrias y las antiguas en período de crecimiento, requieren técnicos en todos los órdenes, que resuelvan sus complejos, problemas y que contribuyan a su supervivencia en un medio económico cada vez más competido, en el que sólo triunfarán las empresas que, en conjunto, resulten de mayor eficiencia.

Por ello, la presencia de la pequeña y mediana industria de transformación, continúa siendo primordial dentro del desarrollo económico de México, pues -según datos del X Censo Industrial- representa el 99% del total de establecimientos industriales del país, genera más del 42% de la producción total, contribuye con el 40% del valor agregado y ocupa alrededor del 55% de la mano de obra fabril del país, tal como se aprecia en el cuadro mostrado en la siguiente hoja.

México: Estructura Industrial por Estratos de Establecimiento

(Porcentajes)

Tipo de Establecimiento	No. de Establecimiento	Personal Ocupado	Producción	Valor Agregado
Industrias				
Pequeñas	97.4	54.5	23.5	22.5
Medianas	1.6	16.9	19.0	18.0
Grandes	1.0	45.4	67.4	59.4

Fuente: Elaborado por la Gerencia de Estudios de CANACINTRA, con cifras del X Censo Industrial. Incluye Industrias extractivas. Estos datos fueron obtenidos aplicando los criterios de SECOFI, contenidos en los Lineamientos generales para el Desarrollo del Programa Integral de Pequeña y Mediana Industria, que consideran IMyP a todas las empresas hasta con 250 trabajadores.

NOTA.- Como se puede observar algunos de los datos escritos en este capítulo, se tomarón del último censo levantado de la industria de transformación (X censo, en 1975), según la Secretaría de Programación y presupuestos y otras instituciones privadas, como la CANACINTRA, la CONCAMIN, etc.

C A P I T U L O I I

EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO HERRAMIENTA

PARA LA DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS

- 1.0 DEFINICION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGUN VARIOS AUTORES**

- 2.0 ANALISIS DE LAS DIFERENTES DEFINICIONES Y CONCLUSION PERSONAL.**

- 3.0 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.**
 - 3.1 PLANEACION**
 - 3.2 ORGANIZACION**
 - 3.3 INTEGRACION**
 - 3.4 DIRECCION**
 - 3.5 CONTROL**

- 4.0 SU APLICACION PRACTICA.**

1.0 DEFINICION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGUN VARIOS AUTORES

Debido a que el proceso administrativo es un herramienta indispensable para la adecuada realización de los presupuestos, se creyó conveniente hacer una sinopsis para situar posteriormente al presupuesto dentro de las etapas administrativas en que queda marcado.

El desarrollo de la administración en México no es resultado directo de los cambios producidos en las relaciones de producción, sino que se produce a través de la influencia cultural, científica y tecnológica de los Estados Unidos de América.

Podemos decir que el desarrollo de la administración en México, es un fenómeno cultural como muchos otros ajenos realmente a la estructura y a las necesidades mismas del país; se introduce artificialmente para cumplir con los objetivos y con las necesidades de las grandes empresas multinacionales que actúan en países como el nuestro y, sin embargo, no dedican ni un solo renglón al análisis y desarrollo de técnicas y herramientas administrativas adecuadas a las organizaciones nacionales, que tienen características y problemas muy diferentes a los de las grandes empresas que se han desarrollado en los países industrializados.

A partir del desarrollo de la administración por los capitales extranjeros invertidos en la ciudad de México, se consolidaron algunas instituciones que impartían estudios administrativos hasta incluirse dentro de las universidades; desarrollo que se transformó hasta llegar a un crecimiento patológico de estas carreras profesionales dentro de las instituciones de educación superior del país.

Dentro de las escuelas de administración a nivel universitario, se formaron algunos catedráticos e investigadores que por su propia formación y dependencia cultural, respecto a las escuelas de administración de Estados Unidos, comenzaron a organizar, sistematizar y adaptar los concepto administrativos a la realidad del país.

Dentro de los catedráticos que se formaron y que desarrollaron el Proceso Administrativo en México, nos encontramos con los siguientes:

LARIS CASILLAS
REYES PONCE
GUSMAN VALDIVIA
FERNANDEZ ARENA

Los cuales tiene un concepto muy parecido del Proceso Administrativo.

LARIS CASILLAS *

Define al Proceso Administrativo como una ciencia, un arte y una técnica.

REYES PONCE *

Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

GUZMAN VALDIVIA *

Es la Ciencia de la Dirección Social.

FERNANDEZ ARENA *

Es la ciencia que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

* Fuente: Orígenes y Perspectivas de la Administración.

2.0 ANALISIS DE LAS DIFERENTES DEFINICIONES Y CONCLUSION PERSONAL.

Analizando las diferentes definiciones llegamos a la conclusión de que los autores mencionados en el capítulo anterior, están de acuerdo de que el Proceso Administrativo es una ciencia, además de que este razonamiento debe ser sistematizado y empleado en una organización social, para el buen funcionamiento del mismo.

Por lo tanto, tomando en cuenta el análisis de las diferentes definiciones me atrevo a concluir que el Proceso Administrativo es una ciencia, una técnica y un arte.

¿Por qué es una ciencia? Porque el Proceso Administrativo sigue un razonamiento científico, con principios poco inmutables como son los de autoridad y responsabilidad, coordinación, centralización y descentralización, normalización, división del trabajo y especialización.

¿Por qué es una arte? El Proceso Administrativo es un arte, porque el director aplica sus conocimientos, experiencias, intuición y habilidad para conducir los elementos humanos y disponer de los materiales en forma productiva, para el logro del objetivo común.

¿ Por qué es una técnica? El Proceso Administrativo es una técnica porque utiliza métodos uniformes de desarrollo para la solución de problemas; como es el caso de las pruebas psicotécnicas, el estudio de tiempos y movimientos.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, me atrevo a definir al Proceso Administrativo como:

EL CONJUNTO DE PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS SISTEMATICAMENTE ORDENADAS, QUE CONDUCEN AL MEJOR APROVECHAMIENTO POSIBLE DE LOS ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA ESTRUCTURA Y MANEJO DE LOS ORGANISMOS SOCIALES.

3.0 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Cinco son las etapas más reconocidas en que se ha dividido el Proceso Administrativo. Con el objeto de ordenar en forma adecuada las distintas actividades y funciones que se efectúan en las empresas, ellas son:

3.1 PLANEACION.- Se entiende por planeación el conocimiento de lo que se va a hacer con unificación y sistematización de actividades, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, determinación de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de las cédulas diarias de trabajo.

3.2 ORGANIZACION.- Es la clasificación de las actividades que son necesarias, para poder llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas entre ejecutivos y estableciendo las comunicaciones en sentidos vertical y horizontal.

3.3 INTEGRACION.- Consiste en la obtención para uso de la empresa del capital, del personal ejecutivo, terrenos, construcciones y demás elementos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo los planes.

3.4 DIRECCION.- En términos generales, Dirección es la función ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar o supervisar a los subordinados de acuerdo con lo planeado, la dirección incluye los elementos de comunicación de órdenes, relaciones personales jerárquicas y toma de desiciones.

3.5 CONTROL.- Consiste en medir la operación para que resulte conforme a los planes o lo más cerca posible de ellos; también incluye el establecimiento de estándares, comparación de los estándares reales con los presupuestos y la acción correctiva para así adecuarla al plan original.

El control comprende establecimiento de estándares, medición de la ejecución-interpretación y acción correctiva.

4.0 SU APLICACION PRACTICA

En este capítulo se explica cómo influye el Proceso Administrativo en la elaboración de un presupuesto:

Comencemos diciendo que el proceso administrativo es una herramienta indispensable para poder llevar a cabo la elaboración de cualquier presupuesto, ya que los objetivos principales del mismo son:

- a) Planear
- b) Organizar
- c) Coordinar
- d) Dirigir
- e) Controlar

Basándome en los objetivos del presupuesto, explicaré la aplicación práctica que tiene el Proceso Administrativo, en la elaboración de un presupuesto, de acuerdo a la definición de sus etapas mencionadas en el tema 3.0 de este capítulo.

Ejemplo, tomando como base los objetivos del presupuesto;

1) El presupuesto en si es un plan esencialmente numérico, que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo. Este plan consiste en el establecimiento de un programa coordinado de actividades que empieza con la determinación de los objetivos fundamentales de la empresa, planes para obtener tales objetivos y concluye creando dispositivos que permitan medir la marcha de los planes y su capacidad para llevar a la empresa a la obtención de sus objetivos.

2) Habiendo establecido los programas de actividades, la determinación de los objetivos y los dispositivos que hagan posible la marcha de los planes, se procederá a establecer una organización; esta organización debe estar claramente trazada en los organigramas preparados por cada uno de los jefes de departamento. Las líneas de autoridad y responsabilidad deben ser tan precisas que no quede duda a nadie sobre el área en que actúa.

En conclusión, la organización de un presupuesto consiste en un inteligente agrupamiento de tareas, coordinación del trabajo de los diferentes grupos, establecimiento de líneas definidas de autoridad y responsabilidad en la ejecución del trabajo de cada uno de los miembros de la administración.

3) Para poder lograr un equilibrio entre las actividades de la administración se debe contar con una efectiva coordinación; con ésto se va a lograr que todos los ejecutivos cumplan con su deber y no se produzcan fricciones entre los diferentes funcionarios que detentan la autoridad, ya que para la elaboración del presupuesto de un departamento es necesario basarse o auxiliarse en los otros, de tal manera que se va creando una cadena de dependencia entre ellos engranando así todas las funciones de la empresa.

4) Para poder llevar a cabo lo antes mencionado, es necesario establecer una efectiva dirección de las actividades que se están analizando. Esta dirección va a tener como función principal la de los planes establecidos y por supuesto, la toma de decisiones, políticas a seguir, etc.

5) La finalidad de los presupuestos es comparar las cantidades presupuestadas con las reales, de ahí que se necesite un buen control presupuestal. Este control consiste en hacer la comparación de lo presupuestado con los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones; posteriormente analizar dichas variaciones con el objeto de tomar las medidas convenientes para corregir las deficiencias existentes.

CAPITULO III

GENERALIDADES Y TIPOS DE PRESUPUESTOS

- 1.0 ORIGENES DEL PRESUPUESTO
- 2.0 OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO
- 3.0 REQUISITOS DEL PRESUPUESTO
- 4.0 CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO
- 5.0 SU DEFINICION SEGUN VARIOS AUTORES
- 6.0 ANALISIS DE LAS DIFERENTES DEFINICIONES Y CONCLUSION PERSONAL
- 7.0 TIPOS DE PRESUPUESTOS:
 - 7.1 PRESUPUESTOS DE OPERACION
 - 7.2 PRESUPUESTOS FINANCIEROS
 - 7.3 PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES
 - 7.4 PRESUPUESTOS DE CAPITAL

1.0 ORIGENES DEL PRESUPUESTO

Si retrocedemos en el tiempo para encontrar los precedentes más remotos del presupuesto, puedo argumentar que siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de presupuestar.

Esto no lo demuestra el que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con el objeto de prevenir los años de escasez.

Otro ejemplo que viene a reafirmar lo anteriormente expuesto, es el hecho de que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados para exigirles el tributo correspondiente y así sucesivamente podría mencionar algunos otros ejemplos. Sin embargo, no fue sino hasta fines del siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la consideración del Parlamento, sus planes de gastos para el periodo fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

Posteriormente se han venido desprendiendo los presupuestos de la siguiente manera:

- A fines del siglo XVIII, Inglaterra realiza la apertura del presupuesto, en el que base sus planes, los gastos posibles y su control.

- En 1820, Francia y otros países europeos adoptan un procedimiento de presupuesto para la base gubernamental.

- En 1821, Estados Unidos de América, implanta un Presupuesto Rudamentario en el Gobierno.

- Después de la Primera Guerra Mundial, en todos los países industrializados de esa época, aprecian la conveniencia del control de los gastos por medio de técnica presupuestal.

- De 1812 a 1925, en Estados Unidos de América, se inicia la evolución y madurez de los presupuestos, ya que la iniciativa privada comienza a observar que puede utilizar los presupuestos para controlar mejor sus gastos, en concordancia con el rápido crecimiento económico y de las nuevas formas de organización propias de la creciente industria; aprobándose la Ley del Presupuesto Nacional, y estableciendo como instrumento de la Administración. Oficial.

Se inicia ya en forma, la aplicación de un buen método de planeación empresarial, cuya eficacia pronto se hizo patente habiéndose integrado, con el correr del tiempo, un cuerpo doctrinal conocido como Control Presupuestal.

A partir de esta época se importó de América a Europa, básicamente a Francia y Alemania.

- En 1930 en Ginebra Suiza, se llevó a cabo el Primer Simposium Internacional del Control Presupuestal, integrado por representantes de veinticinco países donde se estructuraron sus principios para tener así un rango internacional.
- 1946 a 1970, diferentes departamentos de Gobierno de los Estados Unidos de América, presentaron sus presupuestos por programas y actividades.

Basándome en el contenido de este trabajo, siento la necesidad de explicar más ampliamente los orígenes del presupuesto en México.

Según investigaciones realizadas, tengo entendido que el origen de los presupuestos en México se le atribuyen a la negociación automotriz General Motors y poco después a la Ford Motor Company, empresas americanas

establecidas en nuestro país por el año de 1930; posteriormente, en algunas entrevistas que realicé a los directores de diversos despachos contables (Pit Marwing, Freyssinier Morin, Mancera Hermanos, A La Triste), en cuanto a los antecedentes y evolución de la técnica de control presupuestal en México, saqué en conclusión que después del año 1930 en un número considerable de empresas, el control presupuestal se ejercía en la mayor parte de ellas en una forma muy limitada; es decir, solo en aspectos parciales de las operaciones de tales negocios. Algunas empresas preparaban mensualmente presupuestos de gastos que eran vigilados cuidadosamente, pero en cambio no preparaban presupuestos de ventas, de tesorería y de gastos pero no atendían los problemas fabriles y así sucesivamente, o sea que solo se controlaban segmentos de la empresa, faltando la coordinación mediante un sistema presupuestal.

En 1961 se cuentan por docenas las empresas que ya cuentan con sistemas presupuestales o están implantándolos a pesar de reconocer que en nuestro país el panorama no es tan alagador como en el extranjero.

Hasta nuestros días después de hacer algunas entrevistas a los Directores de diferentes Industrias de Transformación (Foseco, S.A. de C.V., Universal de Válvulas, S.A., Mexbestos, S.A. Ryt de México, S.A. de C. V., Colortex, S.A.), me dí cuenta que los funcionarios de las empresas mexicanas, tienen un interés creciente en el control presupuestal y la comprensión de los beneficios que de él se derivan.

A pesar de la falta de información estadística y económica necesaria para la planeación futura de los negocios, se está trabajando afanosamente sobre todo en las medianas y grandes industrias, en estimular y pronosticar las condiciones generales de los negocios y la influencia de las fuerzas económicas en cada ramo de la industria.

De lo anterior se desprende que es mucho lo que nos falta por hacer, pero si seguimos la trayectoria presente, es de esperarse que en el futuro nos coloquemos en una situación satisfactoria en este importantísimo campo de la administración.

2.0 OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

Ya hemos hablado sobre este tema en el Capítulo II de este trabajo y solo conviene repetir que los objetivos principales del presupuesto son:

1. La planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en coordinación con los objetivos.
2. Una adecuada, precisa y funcional estructura de la entidad.
3. Una compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones, para que cumplan con los objetivos.
4. La comparación entre lo presupuestado y los resultados habidos.
5. Una ayuda enorme en las políticas a seguir, tomas de decisiones y visión de conjunto.

3.0 REQUISITOS DEL PRESUPUESTO

Para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración, como son:

1. CONOCIMIENTO DE LE EMPRESA

Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización y a sus necesidades; su contenido y forma varían de una entidad a otra, principalmente en el grado de análisis requerido, por lo cual es indispensable el conocimiento amplio de la empresa en que se han de aplicar.

2. EXPOSICION DEL PLAN O POLITICA

El conocimiento del criterio de los directivos de la empresa, en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, deberá exponerse en forma clara, además de lo anterior, uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad de cada uno de ellos.

3. COORDINACION PARA LA EJECUCION DEL PLAN O POLITICA

Debe existir un Director del Presupuesto que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan.

La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario, en que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

4. FIJACION DE PERIODO PRESUPUESTAL

Otro de los requisitos que deberán tomarse en cuenta para la integración del control presupuestal, es la fijación del lapso que comprendan las estimaciones. La determinación de este periodo opera en función de diversos factores tales como: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el periodo del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etc.

5. DIRECCION Y VIGILANCIA

Una vez aprobado el plan, cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que les correspondan, con las instrucciones o recomendaciones que ayudarán a los jefes a poner en práctica dichos planes. El siguiente paso será hacer un estudio minucioso de las desviaciones que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, re-

visar periódicamente las estimaciones y de ser necesario modificarlas en función con la que pertenecen.

6. APOYO DIRECTO

La voluntad en la implantación del presupuesto por parte de los directivos y su respaldo, es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual da al presupuesto un uso no solamente informativo, sino que lo convierte en un plan de acción operativo y de patrón de medida con lo ejecutado.

4.0 CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO

- **DE FORMULACION.**- La formulación de un presupuesto debe ir en función directa con las características de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos.

- **DE PRESENTACION.**- Los presupuestos si se utilizan como herramienta de la administración (pública o privada), tienen como requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo con las normas contables y económicas (periodo, mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc.) y de acuerdo con la estructuración contable.

- **DE APLICACION.**- Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las empresas debido a la competencia, obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambios en sus planes, en plazos relativamente breves ; de ahí que sea preciso que los presupuestos sean aplicados con elasticidad y criterio, debiendo éstos aceptar cambios en el mismo sentido en que varien las ventas, la producción, las necesidades, el ciclo económico, etc.

5.0 SU DEFINICION SEGUN VARIOS AUTORES

- CRISTOBAL DEL RIO GONZALEZ

Nos dice que el presupuesto es la estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado.

- MORALES FELGUERES C.

El presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable.

- EN LA OBRA DE CONTABILIDAD SUPERIOR DE FINNEY, ENCONTRAREMOS LA SIGUIENTE DEFINICION:

Es un programa financiero para las operaciones de un periodo futuro basado en los resultados obtenidos en periodos anteriores y en datos conseguidos por medio de la investigación y análisis.

- JORGE LARIS CASILLAS

Es un plan de acción expresado en términos financieros, o sea, es un conjunto integrado de decisiones que determinan los propósitos de una empresa y los medios para lograrlos; ésto incluye la disposición de los recursos materiales y humanos, las formas de organización, los métodos de trabajo y las medidas de tiempo, cantidad y calidad.

- LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA CASTELLANA NOS DEFINE LA PALABRA PRESUPUESTO COMO:

El concepto anticipado de los gastos o ingresos, o de unos y otros que han de resultar en un negocio de interés público o privado.

- H. W. ALLEN SWEENEY

Define al presupuesto como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia.

6.0 ANALISIS DE LAS DIFERENTES DEFINICIONES Y CONCLUSION PERSONAL

Analizando cada una de las definiciones mencionadas en el tema 5.0 del Capítulo III, saqué en conclusión que cada uno de los autores define al presupuesto con palabras diferentes, pero que al final quieren decir lo mismo. En conclusión, los principales puntos que las definiciones mencionan son:

- 1) Es una ESTIMACION.
- 2) Es un PROYECTO.
- 3) PROGRAMA FINANCIERO
- 4) Es un PLAN DE ACCION.
- 5) CONCEPTO ANTICIPADO.
- 6) RESULTADOS PREVISTOS DE UN PLAN.

Basándome en el análisis arriba mencionado, me atrevo a definir al presupuesto como sigue:

EL PRESUPUESTO EN SI ES UN PLAN ESENCIALMENTE NUMERICO QUE SE ANTICIPA A LAS OPERACIONES QUE SE PRETENDEN LLEVAR A CABO EN UNA ORGANIZACION.

7.0 TIPOS DE PRESUPUESTOS

7.1 PRESUPUESTOS DE OPERACION

Dentro de estos tipos de presupuestos, tenemos todos aquellos que integran los resultados de una industria, como son; las ventas, costos, gastos, utilidades e impuestos. A continuación estudiaremos los puntos principales en la elaboración de estos presupuestos:

PRESUPUESTO DE VENTAS.- Dentro del plan presupuestal el presupuesto de ventas es un vínculo importante con todos los otros presupuestos. Para que este vínculo resulte eficaz, el sistema de presupuestos debe basarse en una profunda comprensión de la filosofía y los objetivos de la organización, en el conocimiento de las relaciones con las demás funciones de la empresa, en la capacidad de utilizar información externa relacionada con la competencia y el mercado y en el buen juicio: por lo tanto, para elaborar un presupuesto eficaz de ventas es necesario tomar en cuenta los siguientes elementos:

- 1) Se deberán efectuar investigaciones juiciosas.
- 2) Las suposiciones se limitarán a asuntos en los que hayan datos correctos.
- 3) Los factores que incluyen en las ventas son entre otros los siguientes:
 - a) Experiencia.
 - b) Condiciones generales del negocio.
 - c) Poder adquisitivo de los consumidores.
 - d) Tendencia de los precios.
 - e) Existencia de productos en el mercado.
 - f) Indole de la competencia.
 - g) Extensión de la publicidad y extensión de ventas.
 - h) Conocimiento del mercado que se pretende alcanzar.
 - i) Capacidad de producción.

4) Cálculo de las posibilidades de la empresa.

Vigencia de los presupuesto:

Es conveniente que el periodo del presupuesto coincida con otros medios de control. Algunas empresas formulan presupuestos por 1, 3, 6 ó 12 meses.

En resumen puedo argumentar que la correcta estimación del presupuesto de ventas debe considerar los factores específicos de venta, las fuerzas económicas generales y la influencia de la administración.

PREPARACION DEL PRESUPUESTO DE VENTAS.- Como ya se dijo anteriormente, el presupuesto de ventas es la base de la que depende todo el sistema presupuestario, hay ocasiones y periodos en los que el mismo presupuesto se encuentra limitado por la capacidad de producción o bien, por el presupuesto financiero.

Sin embargo, durante los periodos normales la experiencia nos dice que se debe dar más importancia al presupuesto de ventas y que la planeación en general depende básicamente de las perspectivas de ventas. En el caso de que el departamento de producción este en condiciones de satisfacer las necesidades de ventas, podemos enfocar el presupuesto de ventas en tres procedimientos.

Los procedimientos que deben seguirse para reunir la información que formará el presupuesto de ventas, dependerán en una gran proporción de los sistemas de distribución de uso. Las ventas pueden ser hechas directamente a los consumidores, a través de vendedores, agencias, sucursales y oficinas de distrito, o por un cuerpo de vendedores bajo una dirección central. Como esta obra no podría cubrir todas las posibles situaciones, será preciso suponer una forma típica de organización de ventas. Como base para el desarrollo de este tema supondremos por tanto, que la compañía distribuye sus productos por medio de un cuerpo de vendedores que dependen de una oficina general de ventas.

1.- Con base en la información contable y estadística que se les ha proporcionado y en su propio conocimiento de las circunstancias en que trabajarán el año siguiente, cada agente o vendedor deberá calcular la venta total por artículos que el cree se puede desarrollar durante el periodo del presupuesto en su zona, preferiblemente en unidades y consideradas bajo las condiciones económicas predominantes, por periodos (mensuales si es posible), por productos y por clientes.

2.- El departamento de estadística o el de contabilidad, después de estudiar las ventas anteriores por artículos, podrá formular un esquema de volumen total por productos aprovechando los informes de regiones o zonas sobre la situación económica, podrán desglosar el cálculo total en partidas por localidades.

3.- Un tercer procedimiento coordina los dos anteriores. El cálculo estadístico se modifica después de ser revisado por los vendedores para sus zonas respectivas, probablemente este método es el que tiene un mejor éxito.

Las estimaciones así formuladas y depuradas, todavía deben ser revisadas por otros ejecutivos de la empresa como son: el comité de presupuestos y el contralor mismo de la negociación.

Estos funcionarios citados, por estar colocados en niveles superiores y por lo tanto, contar con panoramas más amplios, pueden hacer apreciaciones que aunque más generales, éstas son enfocadas a planes ya de conjunto, las cuales se presentan a eliminar apreciaciones equivocadas.

El presupuesto de ventas debe compararse en forma sistemática, con los registros contables, así como de los estudios elaborados por el departamento de mercadotecnia, para determinar si siguen las tendencias por éstos dos últimos.

Es conveniente tratar de acoplar las capacidades de los otros departamentos involucrados o bien, estudiar si la capacidad de estos departamentos puede ser aumentada dentro de límites razonables para que puedan cumplir con el presupuesto de ventas formulado. (Caso concreto el departamento de producción).

EJEMPLO

COMPañIA X
PRESUPUESTO SUMARIO DE VENTAS
PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO PRESUPUESTO

PRODUCTO	UNIDADES	PRECIO UNITARIO DE VENTAS	VENTAS TOTALES (MILES DE PESOS)
Alfa	139,475	\$ 225.000	\$ 31,382
Beta	210,262	515.566	108,404
TOTALES:	349,737	\$ 399.689 Prom.	\$ 139,786
	=====	=====	=====

México, D.F., 10. de diciembre de año base.

DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

Qué sencillo parece nuestro presupuesto de ventas al contemplar el sumario anterior, en él no se manifiestan todos los esfuerzos, estudios y análisis hechos para llegar a este simple grupo de cifras, pero nos señala una meta: hay que vender 349,737 unidades a un precio promedio de \$ 399.69 para lograr un ingreso de \$ 139'786,000.00. En el esfuerzo para llegar a esta meta se necesita la contribución de todos, absolutamente todos: Los obreros, empleados, funcionarios y administradores de la empresa

PRESUPUESTOS DE COSTOS DIRECTOS DE VENTAS.- Dentro de estos tipos de presupuestos tenemos a los tres elementos del costo: la materia prima, la mano de obra y los gastos directos y variables que son proporcionales a la producción y venta.

Los tres elementos del costo deben presupuestarse de acuerdo a la estructura de los productos y al sistema de costos existentes dentro de la empresa.

I.- Presupuestos de consumo de materias primas.

El objeto de este presupuesto es traducir el presupuesto de producción, en términos de unidades adecuadas para determinar el material directo que se consumirá durante el periodo.

En la mayoría de las industrias puede determinarse con exactitud la cantidad de materiales que se requiere por unidad de producción. Conociendo la construcción teórica y estándar de los diferentes artículos que van a ser producidos, y el número de cada uno de ellos, podrán calcularse los siguientes datos que forman el contenido de este presupuesto.

- a) Cantidad total de cada clase de materiales que se requiere, expresada en unidades físicas y en valores.
- b) Calendario de abastecimiento, que establece la distribución del dato anterior de acuerdo con los consumos mensuales, según la programación que se ha hecho para la producción.

El precio para la valuación de los materiales es el que se estima que va a prevalecer en el mercado de acuerdo con las condiciones que se esperan y las modificaciones que pueden preverse en relación con los precios de la existencia del momento. Esto quiere decir que también los precios de los materiales deben presupuestarse, ya que pueden sobrevenir variaciones en las condiciones anteriores de compras.

A este precio se le suele llamar "precio cédula" y es el que sirve de base para las estimaciones de costos.

En determinadas empresas como aquellas que trabajan por órdenes de fabricación y cuyas necesidades de producción son muy variables, resulta de gran utilidad realizar previsiones aunque más generales y por periodos más cortos de los tipos básicos de materias primas que puedan ser utilizados y poder ejercer un control sobre los mismos.

Las ventajas y funciones que tiene este presupuesto desde el punto de vista del control de la eficiencia financiera son las siguientes:

a) Sirve de base para normar las políticas de compras, de manera que pueda contarse en el momento oportuno con los materiales adecuados para la producción. El eliminar demoras por falta de materiales representa un ahorro en costos y mayores facilidades para la fábrica para poder cumplir eficientemente sus programas de producción y poder satisfacer en forma oportuna las necesidades de ventas.

b) Facilita el obtener mejores condiciones de compra, el prever con anticipación las necesidades de ventas, lo que permite celebrar contratos definidos que cubran las necesidades de un periodo determinado. De lo que se deriva: mayor exactitud en las entregas, mejores precios, anticiparse a ciertas fluctuaciones del mercado, etc.

c) El consumo de materiales representa un gasto importante por su volumen y es un elemento predominante del costo. El ejercer un control sobre su manejo y su inversión es de gran trascendencia en la eficiencia financiera. Este presupuesto sirve de base para la predeterminación y control de los costos, en el renglón de materias primas.

EJEMPLO

COMPANÍA X
PRESUPUESTO SUMARIO DE CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS
PARA PRODUCCION

PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO PRESUPUESTO

Materias Primas	PRODUCTOS		UNIDADES
	Alfa	Beta	Total
A	264,306	417,305	681,611
B	284,200	1,716,094	2,000,294
C	2,316,230	3,098,406	6,224,636
D	497,350	1,440,267	1,937,617
TOTALES	3,362,086 =====	7,482,072 =====	10,844,158 =====

México, D.F., 10. de diciembre del año base.

DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

GERENTE GENERAL

Anticiparemos que para la preparación de este presupuesto sumario se utilizaron fórmulas con base en las unidades de cada materia prima contenidas en cada producto.

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA.- El objeto de este presupuesto es estimar la mano de obra directa que será necesaria para cumplir con el presupuesto de producción, incluye por lo tanto, salarios que serán pagados a los trabajadores que estarán encargados de las operaciones productivas.

El contenido de este presupuesto requiere el estudio del proceso de los diferentes artículos y las cantidades en que van a ser producidos para determinar los siguiente datos:

- a) Número de obreros que van a necesitarse cada mes, según los programas de producción.
- b) Las diversas clases de trabajo que van a realizar.
- c) Los salarios correspondientes que habrá de pagarles.

El presupuesto de mano de obra habrá que calcularlo en función de las horas de trabajo necesarias y en función de unidades monetarias. Para ellos es necesario establecer los diversos niveles de la mano de obra que va a utilizarse clasificándola de acuerdo con las bases de valuación que se utilicen en la empresa.

La estimación de la mano de obra directa por unidad de producción, a veces se establece empíricamente con base en experiencias anteriores, o bien, puede estar fundamentada en estudios científicos que proporcionen una mayor exactitud mediante el uso de estándares determinados con base en estudios de tiempo y movimientos y en la normalización de las operaciones. Estos estándares que determinan la producción que debe desarrollar cada operario sirven de base a las tarifas estándares de salarios, por lo que la conjugación de ambos elementos dará por resultado el presupuesto de mano de obra.

Aunque para el control presupuestario es indispensable el cálculo del valor de la mano de obra, su cálculo en horas, constituye un buen elemento de control tanto por su carácter psicológico, pues la hora de trabajo es una unidad tangible, accesible y práctica.

Es además importante hacer la división departamental de este presupuesto para efectos de control, ya que ésto se hace necesario para establecer responsabilidades.

Las funciones de este presupuesto en relación con el control y estímulo de la eficiencia financiera son las siguientes:

a) La mano de obra directa necesaria para la elaboración de los artículos presupuestados, se convierte en un estándar de operación para los diferentes departamentos, ya que está estrechamente relacionada con la eficiencia de la producción, constituyendo por tanto un valioso elemento de control sobre ella.

b) Permite conocer las variaciones entre el trabajo real y el presupuestado, sea por diferencias en el rendimiento de los obreros o por variaciones en las tarifas de salario. Sirve de base para el control de los costos de mano de obra, y señala las deficiencias en que se ha incurrido.

EJEMPLO

COMPAÑIA X

PRESUPUESTO SUMARIO DE MANO DE OBRA DIRECTA

PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO PRESUPUESTADO

<u>PRODUCTO</u>	<u>PRODUCCION</u>	<u>COSTO POR UNIDAD</u>	<u>COSTO TOTAL</u>
			(miles de pesos)
ALFA	142,100	\$ 28,128	\$ 3,997
BETA	<u>219,012</u>	<u>64,608</u>	<u>14,150</u>
	<u>361,112</u>	Prom. \$ 50,253	\$ 18,147
	=====	=====	=====

México, D.F., 10. de diciembre del año base.

DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

GERENTE GENERAL

Las horas de trabajo directo, necesarias para completar cada unidad, han sido determinadas mediante estudios de tiempos y movimientos y el costo por hora representa el promedio de los distintos salarios pagados a los obreros que las procesan.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION.- Es importante que se tenga especial cuidado en la preparación de este presupuesto por los diversos conceptos que generalmente contiene, así como una clasificación correcta de ellos en cuanto a su variabilidad, ya que si falta un control adecuado de los mismos puede significar fugas considerables de dinero que eleven al costo de los artículos producidos, en algunas ocasiones a un nivel bastante alto que la producción sea incoesteable.

Estos gastos indirectos se pueden dividir en fijos, variables y semivariables en relación a la producción.

Podemos decir que los gastos fijos son aquellos que no están regulados por el volumen de producción, considerando que si dicho volumen sufre modificaciones de importancia, éstas se reflejarán en los gastos variables. Los gastos semivariables son aquellos que permanecen en cierto nivel más o menos fijo, pero únicamente dentro de cierto grado de fluctuación en el volumen de la operación fuera del cual tendrán una variación aunque no en relación directa al aumento de la producción.

Los gastos son aquellos que tienden a variar proporcionalmente con los cambios en el volumen de producción. Para fines de este presupuesto es necesario efectuar una división lo más exacta posible de los gastos en cuanto a su variabilidad, ya que es la única forma de poder llevar un control adecuado de ellos.

Una forma práctica de laborar el presupuesto es la que cada jefe responsable de los Deptos. de producción elabore una estimación de sus gastos, en forma cronológica, mostrando al mismo tiempo los totales individuales por el ejercicio presupuestado, procurando que muestren la separación de los gastos en fijos, variables y semivariables, indicando en estos dos últimos las bases para su cálculo que puede ser en porcentos relativos a la producción, horas-hombre, horas-máquina, unidades producidas.

Después de que el jefe del Departamento tenga preparada su estimación de gastos en la forma que se indicó anteriormente, deberá discutirla con el contralor de la Empresa, ya que éste, con base en los registros de contabilidad, podrá darles una correcta evaluación.

EJEMPLO

COMPañIA X
PRESUPUESTO SUMARIO DE GASTOS DE FABRICACION

EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO PRESUPUESTO

<u>CONCEPTO</u>	<u>IMPORTE</u> (Miles de Pesos)
Mano de obra indirecta	\$ 1,312
Material indirecto	1,406
Reparaciones	1,125
Fuerza	787
Calefacción	309
Energía Eléctrica	103
Renta fábrica	3,375
Depreciación	4,500
Seguros	412
Gastos Generales de Fábrica	<u>337</u>
T O T A L	\$13,666 =====

México, D.F., 10. de diciembre del año base.

DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

GERENTE GENERAL

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS Y/O DISTRIBUCION.- Pa-

ra poder determinar el precio de venta de los artículos que se desean vender es necesario que, no únicamente se considere el costo de producción, sino también los gastos de venta o de distribución, de tal forma que los márgenes de utilidad que se deseen alcanzar estén de acuerdo con los objetivos de utilidades que se haya fijado la empresa, por esa razón es necesario que se ponga una especial atención en la elaboración de este presupuesto, ya que su importancia puede alcanzar tal magnitud que se requiera un cuidadoso estudio para cada uno de los renglones que lo integran.

Se puede decir que a través de ese estudio el ejecutivo tendrá la oportunidad mediante visitas, el tomar las decisiones que él juzgue pertinentes, que coordinen el esfuerzo necesario y su correspondiente costo para lograr la función de ventas dentro de una situación más económica para la empresa y una colaboración más estrecha entre los departamentos de producción y finanzas.

Los gastos de venta o distribución se pueden separar por su variabilidad en relación a los volúmenes de ventas, lo que permitirá determinar si el nivel de ventas que se ha fijado la empresa es posible de alcanzarse con los medios con que cuenta el Depto. de Ventas.

Una vez que se conoce el monto de las ventas pronosticadas se estará en posición de saber cuanto se tendrá para erogar de gastos directos por cada peso vendido y también se podrá saber si son suficientes todos aquellos elementos de gasto fijo para cubrir el volumen necesario de trabajo requerido sin que desde luego este último elemento, esté en desproporción al rendimiento que se espera obtener.

Una vez elaborado el estudio anticipado de gastos o de distribución, el ejecutivo a cargo de ventas estará en posición de fijar la política que se deberá seguir para colocar en el mercado sus productos efectuando una selección, de los canales de distribución más adecuados, y los medios de publicidad más convenientes.

Podemos clasificar de acuerdo con su importancia los gastos de ventas o de distribución, de los cuales mencionaré únicamente algunos de ellos:

1. Publicidad y promoción de ventas.
2. Administración de las ventas.
3. Gastos de bodega y almacenaje.
4. Gastos de transporte y entrega.

1.- Publicidad y promoción de ventas es uno de los elementos de mayor relieve en este aspecto, y que la publicidad es el medio de que se valen las empresas para poner en conocimiento del público la existencia de aquellos productos que satisfagan sus necesidades o bien suscitar el desarrollo de adquirir determinados artículos.

La finalidad de este presupuesto es señalar los límites dentro de los que debe manejarse este renglón para adaptarlo al volumen y las necesidades de las ventas, de modo que resulte un gasto conveniente y soportable, ya que debe guardar una dependencia inmediata con el presupuesto financiero.

2.- Administración de las ventas. En este grupo se integran todos aquellos conceptos relacionados con la obtención de los pedidos de los clientes, podemos mencionar entre ellos los gastos administrativos del departamento, tales como: sueldo de los ejecutivos de ventas, supervisión, agentes y empleados en general, comisiones de los agentes, gastos de oficinas, gastos de viaje y viáticos, etc.

3.- Gastos de bodega y almacenaje. Es muy importante que al elaborar este presupuesto se tomen en cuenta los inventarios de productos terminados, es decir, se tiene que considerar los niveles adecuados de los mismos, las necesidades de almacenaje para el periodo presupuestado, así como los gastos necesarios para mantener dichos inventarios.

El costo del espacio necesario se puede fijar considerando las facilidades con que cuenta la empresa para tal objeto, es decir, si la empresa cuenta con bodegas propias, el costo lo podemos formar por la depreciación, mantenimiento, conservación, luz, agua, impuestos prediales, seguros, etc.

En caso de que las bodegas estén rentadas el costo se determinará por el monto de las rentas que se tengan que pagar.

4.- Gastos de transporte y entrega. Estos gastos se determinan por las facilidades que para el objeto de la empresa, es decir, los gastos de transporte y entrega podrán estar integrados por los pagos que se hagan a las compañías transportadoras encargadas del manejo de los productos de la empresa, en el caso de que no se cuente con equipo de transporte propio.

En caso de que cuente la empresa con equipo de transporte propio, los gastos relativos estarán formados por diversos conceptos, entre los cuales podemos mencionar la depreciación, combustibles y lubricantes, mantenimiento y conservación, sueldos del personal necesario para su operación, seguros de vehículos, etc.

EJEMPLO

EL PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA Y/O DE DISTRIBUCION
COMPAÑIA X
PRESUPUESTO SUMARIO DE GASTOS DE VENTA PARA EL AÑO QUE
TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO PRESUPUESTO

<u>CONCEPTO</u>	<u>IMPORTE</u> (Miles Pesos)
Sueldos de gerentes de ventas	\$ 525
Renta de las oficinas de ventas	337
Gastos de las oficinas de ventas	281
Sueldos de vendedores	2,812
Comisiones e incentivos	1,667
Gastos de embarque	1,874
Gastos de viaje	844
Publicidad	2,476
TOTAL	<u>\$ 10,816</u>

México, D.F., 10. de diciembre del año base

DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

GERENTE GENERAL

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION.- Los gastos de administración son aquellos que no dependen de ningún departamento determinado, pero son auxiliares de todos los departamentos del negocio; para efectos presupuestales, como se dijo antes no están ligados en forma directa a los niveles de ventas o de producción, sino que estarán principalmente influenciados por las decisiones de los administradores de la empresa. De aquí que la forma de su determinación y control son en cierto modo diferentes a los delineados anteriormente.

Al preparar el presupuesto de gastos generales de administración, es conveniente dividir por departamentos los gastos inherentes a los mismos para estar en posición de definir las responsabilidades de cada jefe de departamento para su cumplimiento, en virtud de que se va a exigir a cada uno de ellos la responsabilidad de sus gastos, será necesario que ellos mismos preparen su presupuesto de su departamento, con el máximo de cuidado y detalle. Una vez que cada funcionario elabore su estimación de gastos, será necesario que se someta a estudio y evaluación por el director de presupuestos, usando como medida, las experiencias anteriores, políticas de la empresa y volumen de las operaciones del ejercicio presupuestado. Una vez que el director de Presupuestos Departamentales podrá determinar la corrección del monto de los gastos en relación a la utilidad deseada para el ejercicio.

Para poder segregar departamentalmente este presupuesto deberá considerarse estructuración administrativa de la empresa así como su grado de centralización podemos mencionar los principales departamentos cuyos gastos integran el presupuesto que nos ocupa:

Dirección General.
Departamento de Tesorería.
Departamento de Relaciones Industriales.
Departamento de Planeación y Control
Departamento de Contabilidad.

Asímismo, los gastos relativos a cada uno de ellos serán básicamente similares, podemos citar algunos de ellos:

- Sueldos de ejecutivos.
- Sueldos de empleados.*
- Prestaciones al personal.
- Gastos de viaje y representación.
- Honorarios profesionales.
- Mantenimiento de edificio.
- Suscripciones y cuotas.
- Teléfonos, telégrafos, correo, etc.

EJEMPLO

EL PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION
COMPAÑIA X
PRESUPUESTO SUMARIO DE GASTOS DE ADMINISTRACION PARA
QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO PRESUPUESTO

<u>CONCEPTO</u>	<u>IMPORTE</u> (Miles de Pesos)
Sueldos de funcionarios	\$ 2,437
Salarios de empelados de oficinas	1,950
Renta de oficinas (cuadro No.6)	300
Depreciación de equipo de oficinas	300
Seguros	28
Impuestos	165
Papelería y otros artículos de oficina	337
Provisión para cuentas malas	1,198
Correspondencia	84
Teléfonos y telégrafos	112
Gastos de crédito y cobranzas	300
Servicios profesionales	150
Gastos varios	113
Reparación equipo de oficina	19
Luz eléctrica	28
TOTAL:	<u>\$ 7,521</u>

México,D.F., lo. de diciembre del año base.

DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

GERENTE GENERAL

PRESUPUESTO DEL I.S.R. Y P.T.U.- Al obtener los datos de ventas, costos y gastos, estamos en la posibilidad de conocer el importe de los impuestos y participación de las utilidades a los trabajadores. Este presupuesto debe elaborarse, considerando las partidas que entrarán en la conciliación del resultado contable con el fiscal, con la finalidad de obtener un pronóstico más exacto.

PRESUPUESTO DE LA UTILIDAD NETA.- Esta cifra es la más improtante dentro del presupuesto de operación, ya que es la culminación de un trabajo y la razón por la que se trabaja arduamente. Es por esto que al obtener esta cifra y antes de aceptarla debemos considerar lo siguiente:

- 1.- ¿ Satisface la inversión de los accionistas?
- 2.- ¿ Cumple los objetivos de la empresa?
- 3.- ¿ Logra la función social que la empresa tiene?

La administración de la empresa debe evaluar estas preguntas y contestarlas en forma afirmativa, de lo contrario deberá replantear todas aquellas operaciones y estrategias que influyen en los resultados negativos de la empresa, con el objeto de lograr los rendimientos deseados.

7.2 PRESUPUESTOS FINANCIEROS

Comprende principalmente el presupuesto de caja, y toda la serie de operaciones de tipo financiero en que no interviene la caja, un trueque, un pago con documento, etc. así como los elementos que forman el estado de posición financiero.

Esto quiere decir, que el presupuesto financiero, tiene más alcance que el presupuesto de caja, pues tiene por objeto controlar y pronosticar todos los elementos que forman la estructura financiera y operaciones accesorias.

Debido a los beneficios que reporta el presupuesto de caja, trataré más ampliamente este interesante presupuesto.

Cabe mencionar que en este presupuesto los ingresos dependen de la política de crédito y de los hábitos de pago de nuestros clientes. También debe mencionarse que este presupuesto está íntimamente relacionado con el de gastos financieros, pues por medio de él se sabe si va a necesitarse financiamiento, por cuánto dinero y por cuánto tiempo y, consecuentemente cuántos intereses habrá que pagar.

Por lo tanto, el presupuesto de caja está constituido por los saldos disponibles en la caja, en los bancos y por los valores y títulos de crédito fácilmente convertibles a dinero, comprende el origen y la aplicación de recursos durante el periodo del presupuesto, dicho en otras palabras, comprende los problemas relativos a la obtención de fondos y su inversión, los cuales pueden ser clasificados como sigue:

1.- INGRESOS POR:

Ventas de productos.
Anticipo de clientes.
Intereses.
Venta de activo fijo.
Aumentos de Capital.
Descuentos de Capital.
Descuento de títulos de crédito.
Otros.

2.- EGRESOS POR:

Compra de materiales.
Mano de obra.
Pago de gastos de venta, administración, producción.
Impuestos.
Inversiones capitalizables.
Compras de valores.
Dividendos
Otros.

Respecto a los ingresos, la estimación de la cobranza depende en gran parte a la política de la empresa, así como el tipo de negocio de que se trate. Los cobros a clientes tienen su origen en las ventas que realizamos o bien proceden de anticipos a cuenta de mercancía aun no entregada. Si nuestras operaciones fueron al contado o bien el comprador entrega valores negociables, mismos que se pueden descontar en el banco, los cobros se pronostican de acuerdo con las condiciones de venta.

EJEMPLO

COMPañIA X
PRESUPUESTO SUMARIO DE CAJA
PARA EL AÑO QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO PRESUPUESTO

(Miles de Pesos)

Saldo de caja y bancos al 31 de diciembre del año base		\$ 3,750
Entradas estimadas:		
Cobro de cuentas a crédito	\$ 132,488	
Anticipo de clientes	10,000	
Hipoteca y documentos por cobrar	2,812	
Intereses	15,000	
Venta de acciones preferentes	4,687	
Venta de activo fijo	<u>5,000</u>	<u>169,987</u>
Total		\$ 173,737
Salidas estimadas:		
Cuentas por pagar (compra materias primas)	\$ 48,508	
Mano de obra directa	18,147	
Gastos de edificios, producción, ventas y administración	25,438	
I.M.S.A. e INFONAVIT	20,000	
Intereses	1,195	
Inversiones capitalizables	11,437	
Dividendos	16,147	
Impuesto sobre la renta	<u>20,000</u>	<u>\$ 160,872</u>
Saldo en caja y bancos al 31 de diciembre del año presupuestado		<u>\$ 12,865</u>

México, D.F., a 10 de diciembre del año base.

DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

GERENTE GENERAL

7.3 PRESUPUESTOS DE INVERSIONES PERMANENTES

Este presupuesto forma parte del presupuesto financiero, pero debido a su importancia se trata por separado.

Para poder hacer un presupuesto de inversiones permanentes confiable, principalmente hay que basarse en las diversas técnicas de análisis que pueden emplearse para tomar decisiones acerca de la realización de las inversiones permanentes en las empresas.

Como las inversiones permanentes son utilizadas por varios años dentro de los negocios, se deben compaginar con los objetivos de la compañía, así como con sus estrategias y recursos, tanto financieros como humanos, presentes y futuros.

Para realizar una inversión de este tipo debemos considerar algunos aspectos como son:

- 1.- Incremento en volumen de producción.
- 2.- Mejoría en eficiencia y calidad del producto.
- 3.- Cambios en el proceso productivo.
- 4.- Mercado para el consumo del incremento en la producción.
- 5.- Niveles de inventarios.
- 6.- Cambio en las utilidades.
- 7.- Recuperación de la inversión.
- 8.- Costo de la inversión.

El análisis de estos aspectos se debe realizar sobre cifras reales, con la finalidad de tener un análisis financiero que permita tomar una acertada decisión final.

EJEMPLO

COMPañIA X

PRESUPUESTO SUMARIO DE INVERSIONES CAPITALIZABLES PARA EL AÑO
QUE TERMINA EL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO PRESUPUESTO

<u>CONCEPTO</u>	<u>IMPORTE</u>
	(Miles de Pesos)
Terrenos	\$ 1,406
Edificios	6,281
Equipo	<u>3,750</u>
T o t a l	<u>\$11,437</u>

México, D.F. 10. de diciembre del año base.

DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

GERENTE GENERAL

7.4 PRESUPUESTO DE CAPITAL

El plan a largo plazo y el plan anual de utilidades, tienen que comprender los planes de la Dirección para la ampliación y reducción de la fábrica los edificios, la planta fábril, la maquinaria y equipo, las mejoras, las renovaciones mayores, los reemplazos y otras decisiones mayores que exigen recursos. Estos tipos de planes comprenden el presupuesto de capital.

Para la realización de este tipo de presupuesto se basa principalmente en proyectos.

Un proyecto es una unidad integral que lógicamente podría considerarse para la inversión de los recursos de la compañía; por ello un proyecto debería incluir todos los gastos necesarios para un fin mercantil específico.

Por ejemplo: un proyecto para la construcción de almacenes debe incluir no solo los gastos de terreno y edificación, sino también todo lo referente a equipo y a otros artículos necesarios para hacer que funcione bien y por supuesto para satisfacer el propósito mercantil.

Estos proyectos demandan normalmente grandes asignaciones de fondos y su efecto sobre la empresa se extiende a lo largo de espacios de tiempo y relativamente largos, incluyen costos, los cuales son difíciles de enmendarse y recuperar una vez que se pone en ejecución.

Por esta razón el enfoque básico del presupuesto de capital debe ser a base de proyectos; aquellos proyectos aprobados por la Dirección deben reflejarse entonces en el presupuesto de capital.

El presupuesto de capital expresa los planes detallados de la Dirección superior respecto de las adiciones al activo, mejoras, reemplazos, patentes y fondos separados para esos fines.

Las adiciones de capital representan bienes comprados, cuyos costos son aplicables a cierto número de ejercicios futuros.

El presupuesto de capital tiene considerable importancia desde los puntos de vista de la planificación y el control directivo.

La Dirección se enfrenta constantemente con el problema de determinar el importe de los fondos que han de invertirse en activo fijo.

Los problemas básicos giran alrededor de la necesidad de mantener instalaciones apropiadas para el crecimiento y para satisfacer la demanda de la clientela y hacer frente a la competencia.

Por otro lado, son necesarios la planificación y control considerables para impedir:

- 1.- Una capacidad fabril no utilizada.
- 2.- Una inversión exagerada.
- 3.- La inversión en activos que producirán un rendimiento bajo, sobre los fondos comprometidos.

Hay muchas razones por las cuales la Dirección debe desarrollar un presupuesto de capital.

EJEMPLO DE UN PRESUPUESTO DE CAPITAL

Presupuesto de erogaciones capitalizables del plan a largo plazo
 COMPAÑIA X - PRESUPUESTO DE EROGACIONES CAPITALIZABLES DEL PLAN A LARGO PLAZO-
 RESUMEN POR PROYECTOS Y EJERCICIOS

Periodo del 1 de enero de 1974 al 31 de diciembre de 1978

(Expresado en miles de pesos: solo se muestran los importes representativos)

Descripción de los proyectos	Referencia para detalles	PRESUPUESTADO		Importe autorizado hasta 1 de enero de 1974	Importe sujeto a autorización	Importe gastado hasta 1 de enero de 1974	Saldo por gastar de la asignación	EJERCICIO DE LA EROGACION -					Ejercicios siguientes
		Fecha inicial	Importe total					1974	1975	1976	1977	1978	
Proyectos mayores aprobados:													
Regulares:													
Proyecto A	A-1	1972	\$ 1,000	\$ 800	\$ 200	\$700	\$100	\$150	\$ 75	\$ 50	\$ 25		
Etc.													
Especiales:													
Proyecto E	E-1	1973	500	200	300	180	20	220	70	30			
Etc.													
Total aprobado													
Proyectos mayores presupuestados -----1972*													
Regulares:													
Proyecto G	G-1	1974	11					11					
Proyecto H	H-1	1974	800		800			100	150	250	200	\$ 75	
Etc.													
Especiales:													
Proyecto M													
Etc.													
Sin denominar													
Total presupuestado---1972		1974	270					50	50	50	60	60	

CAPITULO IV

PRINCIPALES TIPOS DE ANALISIS

GENERALIDADES

1.0 ANALISIS VERTICALES

1.1 RAZONES SIMPLES

1.2 RAZONES ESTANDAR

1.3 REDUCCION A PORCIENTOS INTEGRALES

1.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

2.0 ANALISIS HORIZONTALES

2.1 AUMENTOS Y DISMINUCIONES

2.2 TENDENCIAS

GENERALIDADES

Debido a la importancia que tiene este Capítulo con respecto a este trabajo, creo necesario empezar con una breve introducción de qué es el análisis; por qué es necesario, cuál es su importancia, cuál es su objetivo, etc.:

NECESIDADES DEL ANALISIS

Los Estados Financieros son el resultado de conjugar los hechos registrados en contabilidad, se formulan con objeto de suministrar a los interesados en un negocio, información acerca de la situación y desarrollo financiero a que ha llegado el mismo, como consecuencia de las operaciones realizadas.

Las convenciones contables se han desarrollado y aceptado en el seno de la profesión de contadores; pero con frecuencia son desconocidas o incomprensibles para los profanos en la técnica contable.

En estas circunstancias resulta que los simples Estados Financieros por bien preparados y presentados que estén constituyen cuadros numéricos insuficientes para explicar, por ejemplo, el sentido de la situación financiera o de la productividad de una empresa y por otra razón los hombres de negocios al recibir dichos Estados normalmente hacen las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuál es la importancia y significación de las cifras ?

- 2.- ¿ Qué hay que hacer en vista de ellas ?

A estas preguntas es difícil dar una respuesta satisfactoria, única y exclusivamente, por el examen superficial de los Estados Financieros.

Para poder llegar a contestar las preguntas que se formulen con respecto a los Estados Financieros, es necesario analizar dichos Estados.

El inicio de un análisis presupone, en el que lo efectúe, la posesión de ciertas ideas previas sobre lo que va a analizar y sobre la posibilidad y el método adecuado para efectuar el análisis.

IMPORTANCIA DEL ANALISIS

Contablemente la materia de los Estados Financieros comprende dos aspectos: construcción y análisis. El presente capítulo está dedicado al análisis, el cual es el aspecto de mayor interés general.

En efecto un número considerable de personas está interesado en el empleo de esos Estados:

a) los administradores, quienes necesitan información adecuada, para guiar los destinos del negocio.

b) Los banqueros, quienes necesitan contar con suficientes elementos de juicio, con objeto de estudiar a fondo las solicitudes de crédito.

c) Los inversionistas, quienes fundamentalmente desean obtener información que les muestre si las empresas en las que tienen la intención de invertir, han obtenido y probablemente continuarán obteniendo ganancias suficientes, que les garanticen el principal y los beneficios de los valores emitidos por tales empresas.

El mismo contador que construyó los Estados Financieros, encontrará valioso el análisis de los mismos desde el punto de vista analítico, con objeto de percartarse de los puntos de vista de las personas que van a utilizar dichos Estados y de esta manera, dar a su trabajo no sólo la corrección técnica requerida sino la máxima utilidad para facilitar la interpretación de la situación y de desarrollo financiero, que con esos Estados ha tratado de presentar.

La importancia del análisis de los Estados Financieros se amplifica cuando es empleado como instrumento de orientación para la formulación de juicios, en virtud de que las conclusiones que se basan sobre datos correctos, recopilados e interpretados adecuadamente, permiten proceder con mayor seguridad que cuando no se tiene esa base. La forma de presentar y utilizar las cifras hace que se obtengan conclusiones correctas o incorrectas.

CONCEPTO DE ANALISIS

El análisis es una herramienta de trabajo que nos sirve para hacer una medición adecuada de los resultados obtenidos por la administración y tener una base apropiada para emitir una opinión correcta acerca de la empresa y sobre la eficiencia de su administración.

OBJETIVOS DEL ANALISIS

En la época actual, la constitución y operación de los negocios no sólo se motiva por el propósito de obtener suficientes utilidades en beneficio de sus diseños, sino además para realizar un servicio social. En esa virtud, todas las personas que en alguna manera están conectadas con una empresa, administradores, banqueros, inversionistas, trabajadores, fisco, etc., tienen interés en su éxito, puesto que el fracaso de la empresa repercute desfavorablemente, en diverso grado, en sus economías y en el bienestar social; por tanto, para todos los tipos de analizadores el objeto del análisis de los Estados Financieros es la obtención de suficientes elementos de juicio para apoyar las opiniones que se hayan for

mado con respecto a los detalles de la situación financiera y de la productividad de la empresa.

Abordar el problema del análisis de los Estados Financieros desde cualquier punto de vista diferente al citado, será ilógico. Es fatal para una empresa, el hecho de que sus directores se conformen con resultados que en su conjunto parecen satisfactorios y que miren con indiferencia gastos, por pequeños que sean, aquí y allá. Tal camino conduce al estacionamiento, al desperdicio, a la ineficiencia progresiva y finalmente al desastre.

1.0 ANALISIS VERTICALES

1.1 RAZONES SIMPLES

Las razones simples consisten en relacionar cifras de los Estados Financieros que son homogéneas y de un mismo periodo. Existen dos tipos de razones, las aritméticas y las geométricas; en las primeras se aplican operaciones de suma y resta; y en las geométricas se realizan operaciones de multiplicación y división.

La importancia de las razones simples radica en lo lógico de su aplicación.

Las razones simples se clasifican de la siguiente forma:

I.- Por la naturaleza de sus cifras:

- Razones estáticas
- Razones dinámicas

II.- Por su significado o lectura:

- Razones financieras
- Razones de rotación
- Razones cronológicas
- Se leen en dinero
- Se leen en unidades de tiempo
- Se leen en número de vueltas

III.- Por su aplicación u objetivo:

- Razones de liquidez
- Razones de solvencia
- Razones de productividad
- Razones de estabilidad

La elección de las razones simples se hacen conforme a las necesidades de los analistas o interesados, ya que de acuerdo a lo que quiera conocer, son las razones que se deben utilizar.

A continuación se analizan e ilustran las razones simples que a mi criterio son las más usadas para llevar a cabo un buen análisis e interpretación de los Estados Financieros:

RAZONES DE LIQUIDEZ

ACTIVO DE INMEDIATA REALIZACION A PASIVO CIRCULANTE.-

El cálculo de esta razón, como el de las subsecuentes, se limita a la división del primer elemento entre el segundo.

Como el activo de inmediata realización asciende a \$870,000 y el pasivo circulante a \$500,000, la razón es 1.74.

En la práctica no se utiliza la expresión absoluta de la razón; sino que se acostumbra expresarla en por ciento o en su valor relativo por tanto, en este caso, la razón se expresa como 174% ó \$1.74.

Esta razón indica que la empresa tiene \$1.74 de activo de inmediata realización por cada \$1 de pasivo circulante. En consecuencia, después de pagar todo su pasivo circulante le quedaría un remanente de 74% del importe del útilino.

Esta razón, en el medio comercial, se conoce con el calificativo gráfico, de "prueba del ácido"; por similitud de su función con la "prueba del agua regia", que se aplica al oro. Ambas pruebas tienen como función aquilatar, por manifestaciones externas y de carácter general, la bondad del contenido de su objeto, y la "prueba del ácido", el probable grado de recuperación de un crédito.

Esta razón solo sirve como un elemento de juicio de carácter superficial, y se considera en términos generales, para los negocios comerciales e industriales, que la solvencia es satisfactoria cuando su valor es superior al 100%.

Esta medida básica de comparación cuyo objeto es normar el juicio y orientar posteriores investigaciones, tiene su fundamento en lo empírico de los negocios y su utilidad se apoya en el proceder práctico de los hombres de negocios, quienes consideran que si un negocio puede pagar inmediatamente su pasivo circulante, principal e intereses están garantizados.

Si la razón es inferior a 100%, esto no significa en forma concluyente, que no se otorgue el crédito; sino que el otorgante debe profundizar su estudio y tomar más precauciones que cuando tal razón excede de 100%. Por tanto, el 100% como medida básica de comparación, para esta razón, es arbitraria; pero adquiere valor práctico cuando se la emplea con las debidas precauciones y se tiene presente que no sólo ella sino en general el análisis por medio de razones simples tiene el carácter de explorativo y sólo trata de hacer patentes para el analizador los síntomas y puntos de orientación general.

ACTIVO CIRCULANTE A PASIVO CIRCULANTE.- El activo circulante asciende a \$ 1,370,000 y el pasivo circulante a \$ 500,000; por tanto la razón es de 2.74 y significa que se dispone de \$2.74 de activo circulante para hacer el pago de cada \$1 de pasivo circulante.

Esta razón y la "prueba del ácido", difieren en el renglón de inventarios, que por su valor, en la mayoría de las empresas comerciales e industriales de suma importancia, que por lo que merece especial atención al hacer el cálculo y la interpretación de esta razón.

Por lo expuesto y porque el dinero virtualmente es reconocido como el único medio de pago, los acreedores a corto plazo primeramente proyectan su atención sobre el activo circulante, porque consideran que en el curso normal de las operaciones producirá el efectivo necesario para pagar las deudas de la empresa. Pagar oportunamente las deudas es símbolo de solvencia y el índice para medirla es la razón de activo circulante a pasivo circulante.

Como base de comparación y de investigaciones posteriores, examinadas a precisar la relación de dependencia de la situación mostrada por esta razón, se acostumbra tomar la razón estándar de dos a uno. Esta razón estándar signi-

fica que a fin de tener una situación satisfactoria, la inversión de los dueños del negocio en activo circulante debe ser por lo menos igual a la inversión de los acreedores en tal activo, ya que equitativamente el riesgo que asumen los dueños en las inversiones en activo circulante no debe ser inferior al riesgo de los acreedores al suplir este activo. Empero, la proporción de dos a uno, no es razonable para todos los negocios ni para un mismo negocio en diferentes épocas.

El origen de esta medida básica se encuentra en la reflexión práctica de los hombres de negocios, al considerar que, si por la presentación de un acontecimiento inusitado el valor del activo circulante pudiera bajar hasta en un 50%, su crédito estaría garantizado aún con el otro 50%, el cual equivale al importe de dicho crédito.

En virtud de que por circunstancias económicas y financieras, la inversión en clientes y en inventarios puede verse castigada, al efectuar la interpretación de esta razón es muy importante examinar la magnitud y naturaleza de cada una de las partidas que forman el activo circulante. Entre mayor sea la existencia de efectivo, menor debe ser el importe de las otras partidas del activo circulante; a medida que disminuya la existencia de efectivo deberán aumentar los otros renglones que forman el activo circulante. En general, los cambios en la magnitud y naturaleza de las partidas de activo circulante pueden producir efectos favorables o desfavorables sobre la solvencia de la empresa. El analizador, antes de hacer el análisis, debe cerciorarse de que tanto el activo circulante como el pasivo circulante no contienen ni más ni menos activo y pasivo de esa clase.

A pesar de la función explorativa de las razones simples, con frecuencia, en los análisis para fines de crédito, la interpretación de las dos razones estudiadas, se considera suficiente para basar la decisión negativa o positiva del otorgamiento del crédito. Sin embargo, los resultados de investigaciones posteriores pueden rectificar la inferencia preliminar basada en la interpretación de las dos razones estudiadas.

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

$$\frac{\text{Cuentas por cobrar-Rva.P/ctas. incobrables} = 500,000 - 10,000 = 490,000}{\text{VENTAS A CREDITO} \quad \quad \quad 2000,000 \quad 2000,000} = 0.24$$

INTERPRETACION.- Las cuentas por cobrar representan el 24% de las ventas.

DETERMINACION DE LA ROTACION:

DIAS CARTERA

$$\begin{array}{rcl} \text{Factor x días del año} & = & \text{Días cartera} \\ 0.24 \quad \times \quad 365 & = & 88 \text{ días} \end{array}$$

MESES CARTERA

$$\begin{array}{rcl} \text{Factor x meses del año} & = & \text{Meses cartera} \\ 0.24 \quad \times \quad 12 & = & 2.88 \text{ meses} \end{array}$$

Estos resultados muestran el tiempo ya sea en días o en meses en que se recupera la cartera.

Otra forma de obtener la rotación de cuentas por cobrar es con la siguiente razón:

$$\frac{\text{VENTAS FIJAS}}{\text{Cuentas por cobrar neto}} = \frac{2000,000}{490,000} = 4.08 \quad \text{Veces en que se mueve la cartera en un año.}$$

ROTACION DE INVENTARIOS

La rotación de inventarios es un factor muy importante en el buen funcionamiento de una empresa, ya que un exceso en la inversión de este renglón puede crear serios problemas de liquidez y por el contrario una deficiencia en éstos puede ocasionar problemas en producción y ventas, es por ello que es trascendental observar un control especial en este rubro de los Estados Financieros.

A continuación mostramos la forma en que se puede medir la rotación de inventarios.

$$\frac{\text{Inventario-Anticipo de clientes}}{\text{COSTO DE VENTAS}} = \frac{500,000 - 30,000}{1000,000} = \frac{470,000}{1000,000} = .47 = 47\%$$

INTERPRETACION.- El inventario representa el 47% del costo de ventas.

OTRA FORMA:

$$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{Inventario-Anticipo de clientes}} = \frac{1000,000}{500,000 - 30,000} = \frac{1000,000}{470,000} = 2.04 =$$

$$\frac{365}{2.04} = 179 \text{ días}$$

INTERPRETACION.- Los inventarios tienen una rotación de 179 días ó 2 veces en un año.

RAZONES DE SOLVENCIA

Solvencia es la capacidad financiera de una empresa para cumplir con sus obligaciones a largo plazo y dentro de su vencimiento. De igual manera que las pruebas de liquidez, las de solvencia se hacen a través de razones simples, a continuación mostramos las principales pruebas de solvencia.

PASIVO TOTAL A CAPITAL CONTABLE

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} = \frac{2,300,000}{4,170,000} = 0.55 \text{ ó } 55\%$$

INTERPRETACION.- El pasivo total es el 55% del total del capital contable.

Esta razón es muy significativa, ya que muestra la participación de los acreedores en la compañía, es importante que esta proporción sea siempre en favor de los accionistas, para tener una adecuada estructura financiera.

PASIVO CIRCULANTE A CAPITAL CONTABLE

$$\frac{\text{PASIVO CIRCULANTE}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} = \frac{500,000}{4170,000} = 0.12 \text{ ó } 12\%$$

INTERPETACION.- Los acreedores a corto plazo tienen una participación dentro de la compañía del 12% en relación al capital contable de la empresa.

CAPITAL CONTABLE A ACTIVOS TOTALES

$$\frac{\text{CAPITAL CONTABLE}}{\text{ACTIVOS TOTALES}} = \frac{4170,000}{6470,000} = 0.64 \text{ ó } 64\%$$

INTERPRETACION.- Esta razón muestra que sólo el 64% del activo es propiedad de la compañía y el 36% restante es financiado por los acreedores.

ACTIVOS FIJOS VALOR DEPRECIADO A CAPITAL CONTABLE

$$\frac{\text{ACTIVO FIJO NETO}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} = \frac{2600,000}{4170,000} = 0.62 \text{ ó } 62\%$$

INTERPRETACION.- Por cada peso invertido por los accionistas hay 0.62 de activo fijo.

PASIVO A LARGO PLAZO A CAPITAL DE TRABAJO

$$\frac{\text{PASIVO A LARGO PLAZO}}{\text{CAPITAL DE TRABAJO}} = \frac{1000,000}{2500,000} = 0.40 \text{ ó } 40\%$$

INTERPRETACION.- El 40% del capital de trabajo está financiado por pasivo a largo plazo.

CAPITAL DE TRABAJO A CAPITAL CONTABLE

$$\frac{\text{CAPITAL DE TRABAJO}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} = \frac{2500,000}{4170,000} = 0.60 \text{ ó } 60\%$$

INTERPRETACION.- Esta razón indica que el 60% del capital contable es capital de trabajo.

RAZONES DE PRODUCTIVIDAD

Se define como productividad la hostilidad creciente para generar más y mejores recursos con el mínimo de inversión requerido. En la medida en que exista mayor participación de los acreedores en la empresa, el rendimiento de los accionistas aumentará. Las principales pruebas de productividad son las siguientes:

RAZON DE RENDIMIENTO

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} = \frac{500,000}{4170,000} = 0.12 \text{ ó } 12\%$$

INTERPRETACION.- La utilidad neta representa el 12% del capital contable o bien cada peso de capital contable se generan 0.12 centavos de utilidad neta.

VENTAS NETAS A CAPITAL CONTABLE

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} = \frac{6000,000}{4170,000} = 1.44 \text{ ó } 144\%$$

INTERPRETACION.- Por cada peso de capital contable hay \$1.44 de ventas, las ventas representan el 144% del capital contable.

COSTO DE VENTAS A VENTAS NETAS

$$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{VENTAS NETAS}} = \frac{1000,000}{6000,000} = 0.17 \text{ ó } 17\%$$

INTERPRETACION.- El costo de ventas representa el 17% de las ventas netas.

UTILIDAD NETA A VENTAS NETAS

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} = \frac{500,000}{6000,000} = 0.08 \text{ ó } 08\%$$

INTERPRETACION.- Por cada peso de ventas generamos 8 centavos de utilidad que representa el 8% de las ventas.

VENTAS NETAS A ACTIVO FIJO (NETO)

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO FIJO (NETO)}} = \frac{6000,000}{2600,000} = 2.31$$

INTERPRETACION.- Por cada peso de activo generamos \$2.31 de ventas.

Esta razón es muy significativa ya que mide la eficiencia en la utilización de los activos fijos: esta razón nos ayuda a decidir acerca de posibles inversiones en activo fijo.

VENTAS NETAS A CAPITAL DE TRABAJO

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{CAPITAL DE TRABAJO}} = \frac{6000,000}{2500,000} = 2.40$$

INTERPRETACION.- Por cada peso de capital de trabajo se generan \$2.40 de ventas.

RAZONES DE ESTABILIDAD

Se entiende por estabilidad financiera el equilibrio que deben guardar las inversiones y las obligaciones en la empresa o dicho en otras palabras, es medir la relación que existe entre la inversión de los accionistas y la participación de los acreedores en la entidad.

RAZONES DE ORIGEN DEL CAPITAL

Estas razones significan lo que los dueños han invertido en el negocio en relación con los acreedores y proveedores.

$$\begin{array}{l} \text{PASIVO TOTAL} \quad \quad \quad = \frac{6000,000}{4170,000} = 1.44 \\ \text{CAPITAL CONTABLE} \quad \quad \quad 4170,000 \end{array}$$

INTERPRETACION.- Por cada peso de capital contable hay \$1.44 de deudas o bien la participación de los acreedores supera a la de las acciones en \$0.44.

$$\begin{array}{l} \text{PASIVO CIRCULANTE} = \frac{4500,000}{4170,000} = 1.08 \\ \text{CAPITAL CONTABLE} \quad \quad \quad 4170,000 \end{array}$$

INTERPRETACION.- Por cada peso de capital contable tenemos \$1.09 de pasivo circulante.

RAZONES DE LA INVERSION DEL CAPITAL

$$\frac{\text{ACTIVO FIJO}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} = \frac{2600,000}{4170,000} = 0.62 \text{ ó } 62\%$$

INTERPRETACION.- El 62% del capital contable está invertido en activo fijo.

RAZONES DE VALOR CONTABLE DEL CAPITAL

$$\frac{\text{CAPITAL SOCIAL}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} = \frac{3000,000}{4170,000} = 0.72 \text{ ó } 72\%$$

INTERPRETACION.- La inversión original de los accionistas representa el 72% del capital contable.

1.2 RAZONES ESTANDAR

El hombre, en virtud del aumento en la magnitud de los negocios y estimulado por el deseo continuo de obtener el mayor provecho con el menor esfuerzo posible, se ha visto obligado a elaborar mejores y más prácticos métodos de control administrativo, que le permitan obtener los mayores beneficios posibles.

Entre estos métodos, figura el de razones estándar, cuyo establecimiento requiere estudiar cuidadosamente en todos sus aspectos a la empresa, ponderando debidamente los elementos que pueden influir de algún modo en su éxito.

En resumen, en la técnica contable, la adopción de las medidas de eficiencia, es motivada por la necesidad imperativa de tener una base de comparación, que sirva como índice de eficiencia y como punto de partida para posteriores investigaciones; para que la administración pueda formarse un juicio satisfactorio sobre los resultados obtenidos, en virtud de que la introducción de las razones estándar en la administración de los negocios la capacita para comparar lo que debe ser con lo que es.

Esta comparación, permite conocer las desviaciones de los estándares, desviaciones que constituyen excepciones a los estándares establecidos sobre las causas que las originaron, para tratar de corregirlas; permitiéndoles prestar poca atención a los resultados que se ajusten a los estándares y librándolos del estudio continuo de todos los aspectos del negocio, incluyendo a los de carácter trivial, capacitándolos para estudiar detenida y detalladamente las condiciones más importantes del negocio: las excepciones.

Este proceder se funda en el principio de las excepciones, enunciado en los siguientes términos: la eficiencia administrativa se incrementa considerablemente, al concentrarse la atención de la administración únicamente en aquellas cosas ejecutivas que signifiquen variaciones en la rutina, plan o estándar.

La introducción de las razones estándar combinada con el principio de las excepciones, hace que la administración de los negocios modernos sea más sencilla y eficiente; reduce el desperdicio y aumenta las utilidades; produce el mayor provecho con el menor esfuerzo.

CONSTRUCCION DE LAS RAZONES ESTANDAR

Las razones estándar se calculan dividiendo los elementos que se desean comparar, en la misma forma como se hace en las razones simples, con la diferencia, de que siendo las razones estándar una medida básica de comparación, al hacer su cálculo, debe tomarse el promedio de las cifras de los elementos con los cuales se desea calcular la razón estándar, por el tiempo que se juzgue satisfactorio. Solo deben calcularse razones estándar significativas y en el menor número posible, para facilidad del lector del informe. La justificación para promediar las cifras que se comparan y obtener en consecuencia una razón promedio, es que ninguna cifra individualmente es representativa por sí misma.

La bondad de las razones estándar depende del número de las cifras que se promedien para hacer su cálculo y del conocimiento que se tenga de los diferentes aspectos del negocio, y en general, de la debida ponderación que se dé a las diversas circunstancias que han influido sobre los elementos que integran la razón. Solo mediante la adecuada satisfacción de los términos citados, es posible llegar a disponer de una razón estándar más aproximada.

Como la razón estándar es el cociente de cifras promedios, participa de los defectos y limitaciones que la estadística ha reconocido para estos últimos, además de las naturales limitaciones y defectos señalados para los estados financieros. Al utilizar las razones estándar, se recomienda proceder con las precauciones que amerite el caso.

CLASIFICACION DE LAS RAZONES ESTANDAR

Las razones estándar se dividen en dos grupos (1) razones estándar internas; y (2) razones estándar externas.

Las razones estándar internas se determinan con los datos acumulados durante varios ejercicios por la experiencia propia de una empresa. La fundación principal de estas razones, es servir a la administración como un instrumento de control, para regular la eficiencia financiera y la eficiencia de operación de la empresa.

Las razones estándar externas se forman con los datos acumulados, en tiempos iguales, por la experiencia de empresas que se dedican a la misma actividad. Estas razones se utilizan como medidas básicas de comparación, y son más útiles, cuanto mayor sea su aproximación a la "razón representativa".

Al construir estas razones, es necesario: (a) que las empresas que se agrupen sean similares; y (b) uniformidad en las condiciones geoeconómicas, en los métodos contables, en la producción, en los artículos que se vendan y en general, en las prácticas de los negocios. Tanto mayores y diversas sean las diferencias existentes, en los elementos citados, de las empresas que se agrupen, más lejos está la razón de ser una "medida representativa".

APLICACIONES DE LAS RAZONES ESTANDAR

En la práctica actual, las razones internas se aplican: (1) en los costos de producción y de distribución: costos estándar; (2) en el control presupuestal; (3) como medidas de control en la dirección de empresas filiales y sucursales, principalmente cuando están localizadas en diferentes regiones; (4) como medida de supervisión de distribuidores y representantes; (5) en la auditoría de la determinación de dónde y cuando amerita hacer revisiones especiales; y (6) para verificar la bondad de dicha auditoría, en virtud de que, el

auditor interno está obligado a asumir la responsabilidad de descubrir y actuar con diligencia en las situaciones irregulares; y si se utilizan las medidas estándar y los resultados se vigilan continuamente, como procede en los negocios administrados con eficiencia, el auditor interno está en posición de observar oportunamente las desviaciones de los estándares.

1.3 REDUCCION A PORCIENTOS INTEGRALES

BASE DEL METODO

Uno de los métodos de análisis que con mayor frecuencia se emplea en las empresas para analizar las cifras y las relaciones existentes entre éstas, consiste en reducir a por cientos las cantidades contenidas en los Estados Financieros.

Las bases de este método de análisis son dos: (1) el axioma matemático: el todo es igual a la reunión de sus partes; y (2) la consideración de una cantidad, por ejemplo, el total de ventas netas, ejercicio tras ejercicio, como igual al 100%. La segunda base estimula a suponer que el importe de esa cantidad es constante, lo cual es erróneo y contradictorio a la realidad, puesto que periodo a periodo es diferente la cifra del concepto que se equipare a 100%.

ILUSTRACION DEL METODO

El proceso aritmético que debe seguirse para la reducción de los Estados Financieros a por cientos, consiste en dividir cada una de las partes del todo entre el mismo todo, y el cociente se multiplica por cien. Si las ventas netas de la sociedad "X", en el ejercicio de 1974 ascendieron a \$500,000 y los gastos de venta a \$50,000; las ventas netas se consideran como el 100% y los gastos de venta representan el 10% de éstas. Para mejor ilustración, a continuación se insertan, expresados en valores y en por cientos el estado de resultados pertenecientes a el ejercicio 1975.

COMPañIA COMERCIAL "X", S.A.

Estado de resultados de el ejercicio terminado el 31 de
diciembre de 1975

CONCEPTOS	Ejercicio de 1975	
	Valores	Por ciento
Ventas netas.....	\$ 295,000	100
Costo de lo vendido.....	\$ 209,250	71
Utilidad bruta.....	\$ 85,750	29
Gastos de venta.....	\$ 22,500	7
Gastos de Admón.....	\$ 17,000	6
Costo de distribución.....	\$ 39,500	13
Utilidad neta.....	\$ 46,250	16

Cuando se aplica este método de análisis al balance deben eliminarse las reservas complementarias de activo: Reserva para depreciación, Reserva para cuentas dudosas de cobro, etc., reduciendo a porcentos únicamente los respectivos valores netos de activo y compararse por separado la reserva con el valor del activo a que complementa, porque el dato de mayor interés es la relación que guarda cada reserva con su respectiva partida de activo, en virtud de la función propia de dichas reservas.

CIA. MANUFACTURERA "EL TREBOL", S.A.

Balance general al 31 de diciembre de 1975

	Valores	Por ciento
ACTIVO		
Circulante:		
Existencia en efectivo.....	\$ 25,000	5
Clientes (neto)	191,000	40
Inventarios	<u>85,000</u>	<u>18</u>
	<u>\$ 300,000</u>	<u>63</u>
Inmuebles, Planta y Equipo:		
Terrenos	\$ 40,000	8
Edificios (neto)	36,000	7
Maquinaria y equipo (neto)	<u>101,000</u>	<u>21</u>
	<u>\$ 177,000</u>	<u>36</u>
Cargos diferidos:		
Gastos de organización.....	\$ 3,500	1
	<u>\$ 480,500</u>	<u>100</u>
PASIVO		
Circulante:		
Cuentas por pagar	\$ 77,000	16
Deuda consolidada:		
Obligaciones en circulaci3n	<u>50,000</u>	<u>10</u>
	<u>\$ 127,000</u>	<u>26</u>
CAPITAL		
Capital Social	\$ 300,000	63
Super3vit	<u>53,500</u>	<u>11</u>
	<u>\$ 353,500</u>	<u>74</u>
	<u>\$ 480,500</u>	<u>100</u>

RELACION DE LAS RESERVAS COMPLEMENTARIAS
CON SU ACTIVO RESPECTIVO

	Valor original del archivo	Importe de las reservas	
		Valores	Por Ciento sobre activo
Clientes	\$ 196,000	\$ 5,000	3
Edificios.....	60,000	24,000	40
Maquinaria y equipo.....	140,000	39,000	28

FUNCION DEL METODO

Antes de llegar a conclusiones finales se necesita disponer de suficiente información adicional, porque este método de análisis de los Estados Financieros tiene el carácter de explorativo, y como todos los demás métodos de análisis sirve como medio y no como fin, debiendo considerarse los resultados obtenidos mediante su empleo como el punto de partida de análisis posteriores.

EMPLEO CORRECTO DEL METODO

Este método de análisis se emplea con propiedad cuando se desea calcular la magnitud relativa de cada una de las partes de un todo con relación al mismo todo; para mostrar su distribución y facilitar las comparaciones de los Estados Financieros de una empresa con los mismos Estados Financieros de empresas similares, con objeto de formarse un juicio de la situación de la empresa con relación a las empresas similares. También puede usarse correctamente cuando se hagan comparaciones con medidas básicas que con anterioridad se hayan fijado como bases de comparación, como por ejemplo, los presupuestos. Estas comparaciones pondrán de manifiesto las diferencias entre la meta presupuestada y la meta a que realmente se llegue, con el fin de que posteriormente se hagan

las investigaciones que procedan tendientes a localizar las causas que originaron tales diferencias. Así por ejemplo, si al formular el presupuesto de operación se llegó a la conclusión de que el costo de lo vendido no debe exceder de 60% de las ventas netas, y al concluir el ejercicio ascendió al 75%, esto significa que hay una diferencia en exceso del 15% entre los costos presupuestados y los reales, cuya causa debe precisarse con el fin de proceder en consecuencia.

CONCLUSION

Se utiliza con propiedad este método de análisis vertical de los Estados Financieros para precisar la magnitud proporcional de cada una de las partes de un todo con relación al mismo, y para hacer comparaciones con medidas básicas; pero es impropio su empleo en las comparaciones horizontales, por la naturaleza del método.

1.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

Este procedimiento está basado en la determinación de un importe de ventas en el que ni se gana ni se pierde, o dicho en otras palabras, es el punto donde las ventas son iguales a los costos y gastos. Para lograr la determinación de este importe se debe hacer la separación de los costos fijos y costos variables.

Se entiende por costos fijos aquellas erogaciones que se realizan independientemente de que haya producción y venta y por el contrario los costos variables son directamente proporcionales a la producción y venta de una entidad.

La fórmula del punto de equilibrio es la siguiente:

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

DONDE:

P.E.= PUNTO DE EQUILIBRIO

C.F.= COSTOS FIJOS

C.V.= COSTOS VARIABLES

C.M.= CONTRIBUCION MARGINAL

EJEMPLO:

La compañía Manufacturera X, S.A., desea conocer sus ventas a punto de equilibrio, para lo que cuenta con los siguientes datos:

<u>CONCEPTO</u>	<u>IMPORTE</u>	<u>%</u>
VENTAS	2,000,000.00	100
COSTOS VARIABLES	1,200,000.00	60
COSTOS FIJOS	400,000.00	20
CONTRIBUCION MARGINAL	500,000.00	40

SOLUCION:

$$P.E. = \frac{C F}{\% CM} = \frac{400,000.00}{.40} = 1,000,000.00$$

El resultado nos indica que las ventas necesarias para no tener utilidad o pérdida son de \$1,000,000.00.

COMPROBACION:

<u>C O N C E P T O</u>	<u>I M P O R T E</u>
VENTAS NETAS A PUNTO DE EQUILIBRIO	\$ 1,000,000.00
% DE COSTOS VARIABLES	<u>600,000.00</u>
CONTRIBUCION MARGINAL	400,000.00
COSTOS FIJOS	<u>400,000.00</u>
UTILIDAD O PERDIDA	-----0-----

GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El estudio analítico de la utilidad máxima de una empresa, se facilita por el procedimiento gráfico, conocido con el nombre de Gráfica del punto de equilibrio económico. En el punto de equilibrio de una empresa, los ingresos producidos por sus ventas, montan a una cantidad igual a los costos totales de éstas; por tanto, hasta ese punto, la empresa no obtiene ni utilidad ni pérdida. Se logran ganancias, a medida que la cuantía de las ventas sea mayor que la cifra señalada por el punto de equilibrio económico; y se tienen pérdidas, mientras la suma de las ventas sea menor a la cantidad a la cual se refiere el punto de equilibrio puesto que su importe no alcanza a cubrir los costos totales. Gráficamente, este punto se localiza en la intersección de la línea de las ventas, con la línea de los costos.

En esta gráfica, todo punto que represente a las ventas y figure abajo del punto de equilibrio económico, indica que la empresa está obteniendo pérdida en operación; y todo punto que represente a las ventas, y que se encuentre arriba del punto de equilibrio significa utilidad en operación, la cual aumentará, a medida que el punto de las ventas se aleje del punto de equilibrio.

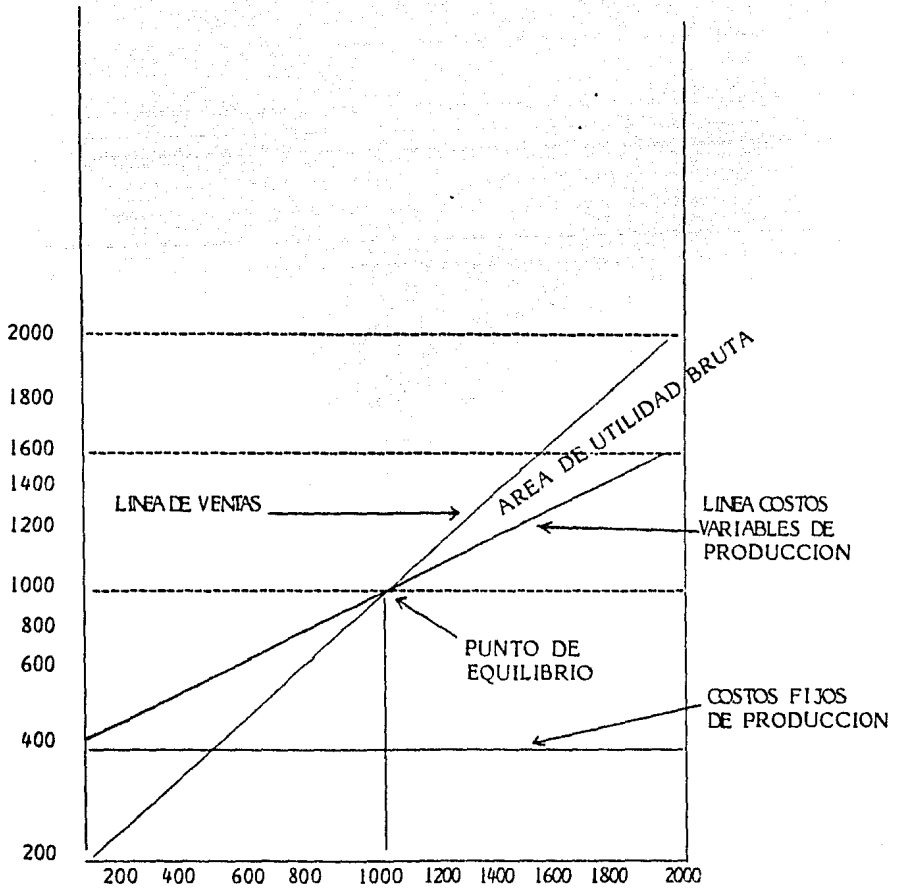
El estudio analítico de la utilidad máxima, por medio de la Gráfica del punto de equilibrio económico, no es un problema académico, sino un problema práctico, cuya resolución sirve de base para encontrar una respuesta satisfactoria, a lo que debe entenderse por utilidad suficiente.

También es útil la construcción de la gráfica: (1) cuando se desea conocer los problemas efectos que producirá sobre las ventas, los costos y las utilidades, el proyecto de ampliación o reducción en la capacidad de operación de una empresa; (2) para comparar la probable utilidad de operación, de una misma empresa, o de varias empresas, en diferentes grados de operación; (3) para analizar la experiencia pasada y determinar los probables efectos que pueda producir la proyección del pasado en las operaciones del futuro inmediato; (4) para estudiar la contribución de los artículos principales, en las ganancias, o en las pérdidas de la empresa, para lo cual es necesario construir una gráfica por cada ar

título o grupo de artículos que se exploten; (5) en las empresas industriales, para evitar la controversia tan frecuente, entre el departamento de ventas y el departamento de producción, en el sentido de que cada departamento es el más hábil y el otro departamento, incurre en mayores desperdicios, y por tanto, es causa de la disminución de las utilidades. Es frecuente este tipo de controversias, que perjudican sensiblemente a las empresas: y en la mayoría de los casos continúan indefinidamente, hasta comprobar cuál departamento es el culpable y se ponen de acuerdo las personas interesadas; y (6) en general, para estudiar inteligentemente los efectos, que probablemente, pueden tener en las utilidades cambios de las circunstancias en las cuales está operando la empresa, tales como un aumento o una reducción en los precios de venta, en los sueldos y salarios, en las materias primas, la introducción de una nueva línea de productos, la reducción de las existentes, la modernización del equipo.

En resumen, la Gráfica del punto de equilibrio económico, es útil para representar y facilitar el estudio de las diversas alternativas que debe plantearse la administración de una empresa, antes de hacer modificación alguna en las condiciones operantes, con objeto de seleccionar la alternativa más conveniente para el negocio y decidir por qué y cómo debe ejecutarse.

Para ejemplificar podemos graficar el caso anterior en la siguiente hoja.



2.0 ANALISIS HORIZONTALES

2.1 AUMENTOS Y DISMINUCIONES

Este método basa su funcionamiento en la comparación de dos Estados Financieros homogéneos pero de fechas diferentes, surgiendo diferencias que van en relación al año comparado, el resultado sería el aumento o la disminución.

Este procedimiento se aplica al Estado de Situación Financiera y al Estado de Resultados.

EJEMPLO:

CIA MANUFACTURERA "EL TREBOL", S.A.
Balance General de comparativo. Por los ejercicios terminados
el 31 de diciembre de 1984 y 1985
(miles de pesos)

	A C T I V O		AUMENTOS	DISMINU- CIONES
Circulante:				
Existencia en efectivo	\$ 30,000	\$ 25,000		\$ 5,000
Clientes	218,000	196,000		22,000
Inventarios	98,000	84,000		14,000
	<u>\$346,000</u>	<u>\$305,000</u>	-----	<u>\$ 41,000</u>
Inmuebles, Planta y Equipo:				
Terrenos	\$ 40,000	\$ 40,000		
Edificios	60,000	60,000		
Maquinaria y equipo	120,000	140,000	\$ 20,000	
	<u>\$220,000</u>	<u>\$240,000</u>	<u>\$ 20,000</u>	
Cargos diferidos:				
Gastos de organización	\$ 4,000	\$ 3,500		\$ 500
	<u>\$570,000</u>	<u>\$548,500</u>	<u>\$ 20,000</u>	<u>\$ 41,500</u>
	=====	=====	=====	=====
PASIVO, RESERVAS Y CAPITAL				
Circulante:				
Cuentas por pagar	\$ 89,000	\$ 77,000		\$ 12,500
Deuda consolidada:				
Obligaciones en circulación	75,000	50,000		25,000
	<u>\$164,500</u>	<u>\$127,000</u>		<u>\$ 37,500</u>
Reservas:				
Cuentas dudosas de cobro	\$ 7,000	\$ 5,000		\$ 2,000
Depreciación de edificio	18,000	24,000	\$ 6,000	
Depreciación de maquinaria	33,000	39,000	6,000	
	<u>\$ 58,000</u>	<u>\$ 68,000</u>	<u>\$ 18,000</u>	<u>\$ 2,000</u>
Capital:				
Capital social	\$300,000	\$300,000		
Reservas de utilidades	47,000	53,000	\$ 6,000	
	<u>\$347,500</u>	<u>\$353,500</u>	<u>\$ 6,000</u>	
	<u>\$570,000</u>	<u>\$548,500</u>	<u>\$ 18,000</u>	<u>\$ 39,500</u>
	=====	=====	=====	=====

PREGUNTAS QUE PUEDEN FORMULARSE AL USAR EL BALANCE COMPARATIVO

Algunas de las preguntas más importantes que pueden formularse al estudiar los cambios de situación financiera, mediante el uso del balance comparativo, SON LAS SIGUIENTES:

1.- Capital de trabajo

a) ¿El aumento en el efectivo acusa un sobrante ocioso de fondos?

Para afirmar esto, sería necesario elaborar un presupuesto de entradas y salidas de efectivo, que permitiera en términos generales, determinar los fondos que se necesitarían para hacer frente a las obligaciones a corto plazo a cargo de la empresa.

b) ¿Los cambios en los saldos a cargo de clientes están en proporción con los cambios en el volumen de las operaciones, o pueden evidenciar una acumulación de tales saldos y en especial de los incobrables?

Para tal fin debe estudiarse: el monto de las ventas, la política de créditos, los plazos otorgados y la actuación del departamento de cobranzas.

c) ¿Los cambios en inventarios aparentan una acumulación súbita de existencias?

Que podría originarse entre otras razones por: (a) el temor del alza en el precio de las materias primas; (b) para asegurar la entrega de pedidos de consideración, ya hechos en firme; y (c) por mala política en la administración de los inventarios.

d) ¿Los aumentos de pasivo circulante están en proporción con los aumentos de activo circulante?

Esto tiene importancia, porque por regla general, todo aumento de pasivo circulante debe relacionarse con los aumentos de activo circulante ya que

es necesario que el pasivo exigible esté garantizado con activos de fácil realización, para mayor seguridad de los acreedores.

2. Activo Fijo

a) ¿Qué cambios importantes sufrió el activo fijo?

La inversión en este renglón debe relacionarse con el volumen de producción y de ventas de la empresa. El aumento en la rotación de activo fijo reduce los costos, en virtud de que los costos fijos se distribuyen entre mayor número de unidades.

b) ¿Los aumentos representan ampliaciones útiles?

c) ¿Las ampliaciones están justificadas y en proporción con el aumento en el volumen de las operaciones?

Si con la inversión en activo fijo se aumentan permanentemente la producción y las ventas, o se disminuyen los costos de producción y de distribución, puede estimarse que dicha inversión ha sido útil y justificada, porque puede permitir mayor rendimiento.

d) ¿Qué representan las disminuciones?

Pueden deberse, entre otras causas: a la disminución originada por la depreciación, en cuyo caso debe precisarse si el monto de la misma es razonable y uniforme; o a la venta de parte de este activo.

e) ¿El precio de mercado de las inversiones en valores es mayor que su costo de adquisición?

En caso afirmativo, será indicio de que en este aspecto su política ha sido satisfactoria, aunque es necesario tener en cuenta, que la inversión en valo-

res que no sean de sociedades que estén ligadas a la empresa debe limitarse, para no restarle medios de acción necesarios para su objetivo.

f) ¿Cuál es la situación financiera de las empresas afiliadas?

La buena o mala situación financiera de las afiliadas repercutirá en la matriz.

g) ¿Se han tomado en consideración, para la interpretación de los Estados Financieros, los cambios de importancia de los intangibles?

3. Pasivo a largo plazo

a) ¿Las obligaciones a largo plazo permanecen constantes o muestran una tendencia a disminuir?

Por regla general el pasivo fijo tiende a disminuir; en caso de que permanezca constante, es necesario determinar las causas, puesto que su constante renovación perjudica la situación financiera de la empresa, por el alto interés que generalmente causa.

4. Capital contable

a) ¿Los cambios en el capital social y en las reservas de utilidades acusan estabilidad financiera de la empresa?

El objeto, es determinar si el capital aportado es el necesario para el funcionamiento de la empresa, y su política de dividendos se ajusta a las necesidades financieras de la misma.

b) ¿El aumento en el capital social tuvo su origen en nuevas aportaciones, en la capitalización de utilidades o en una revalorización?

No produce los mismos efectos un aumento de capital con nuevas aportaciones en efectivo, que un aumento por la capitalización de reservas, puesto que en el primer caso hay un aumento real de medios de acción y en el segundo no, porque la empresa ya contaba con ese capital, y lo único que hace es cambiar su forma jurídica y su presentación financiera. Mediante la revalorización de activos, los recursos de la empresa no se modifican sólo se pretende ajustar su valor al nuevo poder adquisitivo de la moneda.

c) ¿El aumento en acciones preferentes fue proporcional a los intereses de las ordinarias?

La emisión de acciones preferentes se hace generalmente con objeto de allegar nuevos medios de acción a la empresa, sin que la dirección de la misma deje de estar en manos de los tenedores de las acciones ordinarias, a cambio del dividendo fijo acumulativo que se les paga a las acciones preferentes, que por lo general no tienen derecho a voto. Sin embargo, la emisión desproporcionada de estos títulos, por la consiguiente disminución de rendimientos para las acciones ordinarias, podría hacer improductiva la operación de la empresa para los accionistas ordinarios.

d) ¿Los importes reservados de las ganancias son adecuados?

Si la empresa tiene necesidad de continuos financiamientos de los acreedores, es más conveniente que conserve, mediante la creación o incremento de reservas de utilidades, una parte razonable de las ganancias que obtenga.

2.2 TENDENCIAS

La política futura de una empresa no sólo debe basarse en las conclusiones deducidas del estudio de su trayectoria, realizado por el empleo del método de aumentos y disminuciones, porque tales comparaciones son insuficientes, principalmente en las empresas que tienen competidores, debido a que cualquiera de los dos periodos que se comparan pueden hallarse influenciados por condiciones anormales, destruyendo por tanto, la verdadera visión del asunto. Lo que debe estudiarse es la marcha de la empresa durante varios años, y si es progresiva, entonces las altas y bajas, que es probable que ocurran, relativamente son de poca importancia.

Toda actividad mercantil tiene épocas buenas y malas; si ocurriese que un ejercicio excelente siguiere uno de depresión aguda, se comparasen dichos ejercicios sin tener en cuenta las citadas condiciones, las inferencias derivadas son falsas. Igualmente debe refrenarse el optimismo, cuando a un ejercicio malo sigue uno bueno, ya que la mejoría pudiera ser transitoria.

En conclusión, el método de tendencias consiste en dividir las cifras de los años estudiados sobre un año base, como año base se debe tomar aquel que tuvo operaciones normales o más antiguo, ésto con la finalidad de proporcionar un juicio acertado sobre los Estados Financieros antes y después del año base.

La importancia del estudio de la dirección del movimiento de las tendencias en varios años, radica en hacer posible la estimación sobre bases adecuadas, de los probables cambios futuros en las empresas, y cómo y por qué las efectuaron.

Ilustración del método en la hoja siguiente.

COMPAÑIA MANUFACTURERA EL TREBOL, S.A.

Estado de resultados comparativo de los años 1982, 1983, 1984, 1985

(Miles de pesos)

CONCEPTO	I M P O R T E S				T E N D E N C I A S			
	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>	<u>1982</u>	<u>1983</u>	<u>1984</u>	<u>1985</u>
VENTAS	4,700	5,000	4,500	5,100	100	106	0.96	109
COSTOS VARIABLES	<u>3,600</u>	<u>3,900</u>	<u>3,200</u>	<u>4,000</u>	<u>100</u>	<u>108</u>	<u>0.89</u>	<u>111</u>
CONTRIBUCION MARGINAL	1,100	1,100	1,300	1,100	100	100	118	100

NOTA: Se toma como año base 1982; los resultados se leen en porcentajes de la siguiente manera: Las ventas en el año de 1983, son en un 6% mayores a las de 1982, pero en 1984 son menores en 4% y finalmente en 1985 tienen un aumento de 9%.

El estudio minucioso y profundo de las tendencias auxiliará a los directivos de la compañía para conocer la historia, el presente y proyectar el futuro de la empresa.

CAPITULO V.

CASO PRACTICO.

GENERALIDADES

- 1.0 DATOS GENERALES
- 2.0 OBJETIVOS
- 3.0 POLITICAS GENERALES DE SOLUCION
- 4.0 DESARROLLO DEL PROBLEMA
- 5.0 ANALISIS FINANCIERO

GENERALIDADES

Con la intención de llevar a cabo lo expuesto en los cuatro Capítulos anteriores, presento un caso práctico en el que utilizaré la técnica Presupuestal para resolverlo.

El caso práctico arriba mencionado consiste en la integración de un programa presupuestal, en una Industria de Transformación cuyo nombre es COLORTEX, S.A., los datos de dicha práctica son totalmente hipotéticos.

1.0 DATOS GENERALES

Nombre de la Empresa	Colortex, S.A.
Fecha de Cosntitución	12 de enero de 1984.
Registro Federal de Causantes	COL-840112-001
Ubicación	Camino a San Pablo Xalpa No. 100, Los Reyes Iztacala. C.P. 54090.
Giro	Compra venta de productos químicos para la Industria Siderúrgica y Meta- lúrgica.
Capital Social	\$ 50,000,000.00, representados en 50,000 acciones comunes nominativas con valor de \$ 1,000.00 cada una.
Periodo del Presupuesto	Un año de calendario, del primero de enero al treinta y uno de diciem- bre de 1986.
Registro del I.V.A.	151840
Registro en CANACINTRA	aa-123478

2.0 OBJETIVOS

Entre los principales objetivos a alcanzar por este caso práctico, menciono los siguientes:

- Dar a conocer al lector los pasos que se deben desarrollar para elaborar un presupuesto.

- Tener una meta claramente expuesta y enmarcada en cifras, determinará de una manera objetiva, cuales son los rumbos a seguir y la forma en que se logran, pues el tener una meta en común evita que el personal que toma decisiones pueda darle algún sentido diferente.

- Lograr el equilibrio en las actividades de la empresa, pues promueve la cooperación entre las diferentes secciones, coordinando estas y fijando a cada departamento o sección sus objetivos particulares, los que en conjunto se traducirán en metas generales de la empresa.

- Proporcionar el conocer anticipadamente las cifras de nuestras operaciones, facilita al directivo una medida de control, la cual al compararse con datos reales proporciona material para el análisis y la investigación, de cuyo resultado se obtiene una verdadera administración científica, tan necesaria en la industria mexicana.

3.0 POLITICAS GENERALES DE SOLUCION

La Compañía Colortex, S.A., Manufactura dos tipos de artículos y se dispone a elaborar su presupuesto para el próximo ejercicio (del 1o. de enero de 1986 al 31 de diciembre de 1986), tomando como base estadísticas y estudios de periodos anteriores, como resultado obtiene los siguientes pronósticos.

- Los volúmenes de ventas del ejercicio anterior ascendieron de la siguiente manera:

Producto Delta 42520 Unidades

Producto Gama 26500 Unidades

- Para efectos del presupuesto se deben tomar en consideración los conceptos que afectaron la producción en el ejercicio pasado en el que por problemas en el mantenimiento de la maquinaria se dejaron de producir 100 unidades, mismas que estudiadas analíticamente correspondieron al producto Gama, esperando en el presente no tener el problema anterior.

- De acuerdo con datos estadísticos se observa un aumento en las ventas de 1000 y 500 unidades a cada uno de los dos productos respectivamente.

- Estudios realizados sobre la situación económica del país por técnicos y profesionales especializados, en la materia, determinaron que la empresa alcanzará sobre los datos anteriores el 5 % de realización general.

- La dirección de la empresa de acuerdo con los factores administrativos que intervienen en la distribución, estima un aumento en las siguientes cantidades:

Producto Delta 3404 Unidades

Producto Gama 3800 Unidades

- Los precios de venta unitarios, se sostendrán de la siguiente manera:

Producto Delta \$ 1,600.00

Producto Gama 1,500.00

- La política de ventas establecidas por la administración de la empresa, es dar crédito a 30 días, fecha de entrega.

- La política de compras establecida por la administración de la empresa es conseguir créditos a 30 días fecha contra-recibo.

- La depreciación de sus activos fijos se llevará a cabo conforme la Ley.

- Para poder determinar los pagos provisionales del impuesto sobre la renta, se cuenta con los siguientes datos:

Resultado fiscal de 1985	\$ 4,000,000.00
Ingresos acumulables	44,000,000.00

- Se tiene el Estado de Posición financiera (Balance General), que sirve de punto de partida para la formulación de los presupuestos.

COMPANIA INDUSTRIAL COLORTEX, S.A.
ESTADO DE POSICION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986

ACTIVO				PASIVO	
<u>CIRCULANTE</u>			21,757,000.-	<u>CIRCULANTE</u>	
CAJA Y BANCOS		2,500,000.-		CTS. POR PAGAR	4,000,000.-
CUENTAS POR COBRAR		10,000,000.-		ACREED DIVER.	<u>2,070,000.-</u> 6,070,000.-
ALMACEN DE ARTICULOS TERMINADOS	6,750,000.-				
ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS	<u>2,507,000.-</u>	<u>9,257,000.-</u>			
<u>FIJO</u>	<u>INV. ORIGINAL</u>	<u>DEP. ACUMUL.</u>	<u>NETO</u>	40,700,000.-	<u>CAPITAL CONTABLE</u>
TERRENOS	12,100,000.-		12,100,000.-		CAP. SOCIAL 50,000,000.-
EDIFICIO	10,000,000.-	1,000,000.-	9,000,000.-		RVA. LEGAL 625,000.-
MAQUINARIA Y EQUIPO	15,000,000.-	3,000,000.-	12,000,000.-		UTS. ACUMUL. <u>10,362,000.-</u> 60,987,000.-
MUEBLES Y ENFERES	3,500,000.-	700,000.-	2,800,000.-		
EQUIPO DE REPARTO	<u>8,000,000.-</u>	<u>3,200,000.-</u>	<u>4,800,000.-</u>		
<u>DIFERIDO</u>			4,600,000.-		
GASTOS DE INSTALACION			4,000,000.-		
PAGOS ANTECIPADOS			<u>600,000.-</u>		
SUMA EL ACTIVO			67,057,000.-	SUMA PASIVO Y CAPITAL	67,057,000.-
				ANALISIS DE ACREEDORES DIVERGOS	
				IMPUESTOS SOBRE LA RENTA POR PAGAR	1,680,000.-
				VARIOS	<u>300,000.-</u>
					<u>2,070,000.-</u>

4.0 DESARROLLO DEL PROBLEMA

- 4.1 Presupuesto Sumario de Ventas:
 - Presupuesto Analítico de Ventas

- 4.2 Presupuesto de Producción:
 - Producto Delta Unidades
 - Producto Garna Unidades
 - Producto Delta Valores
 - Producto Garna Valores

- 4.3 Hoja de Costos Estimados por Unidad:
 - Producto Delta
 - Producto Garna

- 4.4 Presupuesto de Consumo de Materias Primas:
 - Producto Delta
 - Producto Garna

- 4.5 Presupuesto de Compras de Materias Primas:
 - Artículo 1
 - Artículo 2
 - Artículo 3

- 4.6 Presupuesto Global de Costo de Transformación:
 - Producto Delta
 - Producto Garna

- 4.7 Presupuesto Global de Gastos de Distribución:
 - Producto Delta
 - Producto Garna

- 4.8 Presupuesto global de Gastos de Oficina de Ventas y Administración:
 - Producto Delta
 - Producto Gama
- 4.9 Presupuesto de Cobranza.
- 4.10 Presupuesto Global del Impuesto Sobre la Renta:
 - Primer Pago Provisional
 - Segundo Pago Provisional
 - Tercer Pago Provisional
- 4.11 Presupuesto de Pago de Compras.
- 4.12 Presupuesto de Cuentas por Pagar.
- 4.13 Presupuesto de Caja.
- 4.14 Estado Conjunto de Costos de Producción y Costo de lo Vendido Presupuestado.
- 4.15 Estado de Resultados Presupuestado.
- 4.16 Estado de Posición Financiera Presupuestado.

COMPAÑIA INDUSTRIAL COLORTECH, S.A.

4.1 Presupuesto sumario de ventas

Del 1 de enero de 1986 al 31 de diciembre de 1986

Precio de venta unitario:

Producto Delta \$ 1,600.00
 Producto Gama 1,500.00

	Producto Delta	Producto Gama
Ventas ejercicios anteriores	42,520	26,500
Factores específicos de ventas:		
a) De ajuste: Se dejaron de producir por problemas de mantenimiento en la maquinaria.		1,000
b) De crecimiento: Estadísticamente se observa un aumento como sigue:		
Producto Delta	1,000	
Producto Gama		500
Presupuesto hasta factores específicos	43,520	28,000
Factores económicos		
De acuerdo a estudios profesionales se estima un 5% de realización general:		
Producto Delta 43,520 x 5%	2,176	
Producto Gama 28,000 x 5%		1,400
Presupuesto hasta factores económicos	45,696	29,400
Factores administrativos		
La dirección de la empresa estima un aumento en la distribución en las siguientes cantidades:		
Producto Delta	3,404	
Producto Gama		3,800
Presupuesto del ejercicio en unidades	<u>49,100</u>	<u>33,200</u>
Presupuesto del ejercicio en valores	<u>78,560,000</u> =====	<u>49,800,000</u> =====

COMPANIA INDUSTRIAL COLOMBIA, S.A.
PRESUPUESTO ANALITICO DE VENTAS PARA EL EJERCICIO 1966
(VALORES EN MILLES DE PESOS)

Z O N A	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		T O T A L					
	Un.	\$	Un.	\$	Un.	\$	Un.	\$	Un.	\$	Un.	\$	Un.	\$	Un.	\$	Un.	\$	Un.	\$	Un.	\$	Un.	\$	Un.	\$				
<u>N O R T E</u>																														
DELTA	1250	2000	1300	2080	1200	1920	1200	1920	1400	2240	1450	2320	1250	2000	1350	2160	1500	2400	1300	2080	1400	2240	1600	2560	1600	2560	16300	25920		
GAMA	900	1350	750	1125	800	1200	650	975	700	1050	750	1125	800	1200	700	1050	650	975	750	1125	800	1200	1000	1500	9250	13875				
<u>CENTRAL</u>																														
DELTA	1700	2720	1500	2400	1400	2240	1550	2440	1650	2640	1500	2400	1400	2240	1450	2320	1600	2560	1600	2560	1680	2640	1800	2880	1800	2880	18000	30000		
GAMA	1100	1650	1000	1500	1050	1575	950	1425	950	1425	900	1350	850	1275	850	1275	900	1350	950	1425	1050	1575	1200	1800	11750	17625				
<u>SURESTE</u>																														
DELTA	800	1280	600	960	550	880	450	720	500	800	600	960	650	1040	700	1120	550	880	600	960	700	1120	900	1440	900	1440	7600	12160		
GAMA	650	975	500	750	450	675	500	750	550	825	600	900	550	825	450	675	500	750	600	900	650	975	700	1050	600	900	6000	10050		
<u>PACIFICO</u>																														
DELTA	700	1120	550	880	450	720	400	640	500	800	450	720	400	640	500	800	550	880	550	880	650	1040	800	1280	6500	10400				
GAMA	500	750	400	600	550	825	500	750	450	675	500	750	450	675	400	600	400	600	350	525	450	675	550	825	5500	8250				
TOTAL DELTA	4450	7120	3950	6320	3600	5760	3600	5760	4050	6480	4000	6400	3700	5920	4000	6400	4200	6720	4050	6480	4400	7040	5100	8160	49100	78660				
TOTAL GAMA	3150	4725	2650	3975	2650	4275	2600	3900	2650	3975	2750	4125	2650	3975	2400	3600	2450	3675	2650	3975	2950	4425	3450	5175	33200	49800				
GRAN TOTAL	7600	11845	6600	10295	6450	10035	6200	9660	6700	10455	6750	10625	6350	9895	6400	10000	6650	10095	6700	10455	7350	11465	8550	13335	82300	128460				

PRODUCTO DELTA * \$ 1600.00

PRODUCTO GAMA = \$ 1500.00

COMPañIA INDUSTRIAL COLORTEX, S.A.
4.2 Presupuesto de Producción (Unidades)
Del 1 de Enero de 1986 al 31 de Diciembre de 1986

PRODUCTO DELTA

Base: Presupuesto de
ventas.

<u>MES</u>	<u>VENTAS ESTIMADAS</u>	<u>INV. FINAL DESEABLE</u> (+)	<u>INVENTARIO INICIAL</u> (-)	<u>UNIDADES A PRODUCIR</u>
ENERO	4450	1950	4500	1900
FEBRERO	3950	1750	1950	3750
MARZO	3600	1500	1750	3350
ABRIL	3600	1500	1500	3600
MAYO	4050	1800	1500	4350
JUNIO	4000	1750	1800	3950
JULIO	3700	1550	1750	3500
AGOSTO	4000	1750	1550	4200
SEPTIEMBRE	4200	1700	1750	4150
OCTUBRE	4050	1800	1700	4150
NOVIEMBRE	4400	1900	1800	4500
DICIEMBRE	<u>5100</u>	<u>2550</u>	<u>1900</u>	<u>5750</u>
SUMAS	<u>49100</u>	<u>21500</u>	<u>23450</u>	<u>47150</u>

COMPAÑIA INDUSTRIAL COLORTEX, S.A.
 Presupuesto de Producción (Unidades)
 Del 1° de Enero de 1986 al 31 de Diciembre de 1986

PRODUCTO GAMA

BASE: Presupuesto de
 Ventas

<u>M E S</u>	<u>VENTAS ESTIMADAS</u>	<u>INV. FINAL DESEABLE</u> (+)	<u>INVENTARIO INICIAL</u> (-)	<u>UNIDADES A PRODUCIR</u>
ENERO	3150	2600	3250	2500
FEBRERO	2650	1850	2600	1900
MARZO	2850	1950	1850	2950
ABRIL	2600	1800	1950	2450
MAYO	2650	1850	1800	2700
JUNIO	2750	1900	1850	2800
JULIO	2650	1850	1900	2600
AGOSTO	2400	1600	1850	2150
SEPTIEMBRE	2450	1600	1600	2450
OCTUBRE	2650	1850	1600	2900
NOVIEMBRE	2950	2000	1850	3100
DICIEMBRE	<u>3450</u>	<u>2800</u>	<u>2000</u>	<u>4250</u>
S U M A S	<u>33200</u>	<u>23650</u>	<u>24100</u>	<u>32750</u>

COMPañA INDUSTRIAL COLORTEX, S.A.
 Presupuesto de Producción (Valores)
 Del 1 de Enero de 1986 al 31 de Diciembre de 1986

PRODUCTO DELTA

BASA: Hoja de costos estimados,
 Presupuesto de Producción
 Unidades.

MES	UNIDADES	MATERIA PRIMA DIRECTA	MANO DE OBRA DIRECTA	GASTOS DE FABRICACION INDIRECTOS	T O T A L
ENERO	1900	\$ 807,500.00	\$ 228,000.00	\$ 304,000.00	\$ 1,339,500.00
FEBRERO	3750	1,593,750.00	450,000.00	600,000.00	2,643,750.00
MARZO	3350	1,423,750.00	402,000.00	536,000.00	2,361,750.00
ABRIL	3600	1,530,000.00	432,000.00	576,000.00	2,538,000.00
MAYO	4350	1,848,750.00	522,000.00	696,000.00	3,066,750.00
JUNIO	3950	1,678,750.00	474,000.00	632,000.00	2,784,750.00
JULIO	3500	1,487,500.00	420,000.00	560,000.00	2,467,500.00
AGOSTO	4200	1,785,000.00	504,000.00	672,000.00	2,961,000.00
SEPTIEMBRE	4150	1,763,750.00	498,000.00	664,000.00	2,925,750.00
OCTUBRE	4150	1,763,750.00	498,000.00	664,000.00	2,925,750.00
NOVIEMBRE	4500	1,912,500.00	540,000.00	720,000.00	3,172,500.00
DICIEMBRE	5750	2,443,750.00	690,000.00	920,000.00	4,053,750.00
SUMAS	47150	20,038,750.00	5,668,000.00	7,544,000.00	33,240,750.00

COMPANÍA INDUSTRIAL COLORTEX, S.A.

Presupuesto de Producción (Valores)

Del 1 de Enero de 1986 al 31 de Diciembre de 1986

PRODUCTO GAMA

BASA: Hoja de costos estimados,
Presupuesto de Producción
Unidades.

MES	UNIDADES	MATERIA PRIMA DIRECTA	MANO DE OBRA DIRECTA	GASTOS DE FABRICACION INDIRECTOS	T O T A L
ENERO	2500	\$ 750,000.00	\$ 262,500.00	\$ 402,500.00	\$ 1,415,000.00
FEBREFO	1900	570,000.00	199,500.00	305,900.00	1,075,400.00
MARZO	2950	885,000.00	309,750.00	474,950.00	1,669,700.00
ABRIL	2450	735,000.00	257,250.00	394,450.00	1,386,700.00
MAYO	2700	810,000.00	283,500.00	434,700.00	1,528,200.00
JUNIO	2900	840,000.00	294,000.00	450,800.00	1,584,800.00
JULIO	2600	780,000.00	273,000.00	418,600.00	1,471,600.00
AGOSTO	2150	645,000.00	225,750.00	346,150.00	1,216,900.00
SEPTIEMBRE	2450	735,000.00	257,250.00	394,450.00	1,386,700.00
OCTUBRE	2900	870,000.00	304,500.00	466,900.00	1,641,400.00
NOVIEMBRE	3100	930,000.00	325,500.00	499,100.00	1,754,600.00
DIEMBRE	<u>4250</u>	<u>1,275,000.00</u>	<u>446,250.00</u>	<u>684,250.00</u>	<u>2,405,500.00</u>
SUMAS	<u>32750</u>	<u>9,825,000.00</u>	<u>3,438,750.00</u>	<u>5,272,750.00</u>	<u>18,536,500.00</u>

COMPANIA INDUSTRIAL COLORTEX, S.A.
4.3 Hoja de costos estimados por unidad

PRODUCTO DELTA

COSTO DE PRODUCCION

Materis primas:

Articulo 1	2 Kg.	a	\$ 50.00	\$ 100.00	
Articulo 2	3 Kg.	a	100.00	300.00	
Articulo 3	1 Pza	a	25.00	<u>25.00</u>	\$ 425.00

MANO DE OERA DIRECTA

8 Horas	a	15.00	120.00
---------	---	-------	--------

GASTOS DE FABRICACION

8 Horas	a	20.00	<u>160.00</u>
---------	---	-------	---------------

SUMAS

705.00

GASTOS DE OPERACION

Directo de ventas:

Constantes	60.00	
Variables	<u>140.00</u>	200.00

De Reparto

Constantes	25.00	
Variables	<u>15.00</u>	40.00

De oficina de ventas

Constantes	130.00	
Variables	<u>20.00</u>	150.00

De oficinas de administraci3n

Constantes	165.00	
Variables	<u>10.00</u>	175.00

SUMAS

1,270.00

COMPANIA INDUSTRIAL COLORTEX, S.A.
Hoja de costos estimados por unidad

PRODUCTO GAMA

COSTO DE PRODUCCION

Materias primas

Articulo 1	1 Kg.	a	\$ 50.00	\$ 50.00	
Articulo 2	2 Kg.	a	100.00	200.00	
Articulo 3	2 Pza.	a	25.00	<u>50.00</u>	\$ 300.00

MANO DE OBRA DIRECTA

7 Horas	a	15.00		105.00
---------	---	-------	--	--------

GASTOS DE FABRICACION

7 Horas	a	23.00		<u>161.00</u>
---------	---	-------	--	---------------

SUMAS

566.00

GASTOS DE OPERACION

Directos de ventas

Constantes			100.00	
Variables			<u>150.00</u>	250.00

De reparto

Constantes			30.00	
Variables			<u>10.00</u>	40.00

Oficinas de ventas

Constantes			145.00	
Variables			<u>15.00</u>	160.00

Oficina de Administración

Constantes			150.00	
Variables			<u>20.00</u>	<u>170.00</u>

SUMAS

1,186.00

COMPANIA INDUSTRIAL COLORETEX, S.A.
 4.4 Presupuesto de consumo de materias primas
 Del 1 de Enero de 1986 al 31 de Diciembre de 1986

PRODUCTO DELTA

Base: Presupuesto de producción
 y hoja de costos estimados

MES	Producción estimada	ARTICULO 1			ARTICULO 2			ARTICULO 3			\$ TOTAL
		2 Kg.	Cada uno	\$ Importe	3 Kg.	Cada uno	\$ Importe	Una Pzn.	Cada uno	\$ Importe	
ENERO	1900	3800	\$ 50.00	190,000.-	5700	\$ 100.00	570,000.-	1900	\$ 25.00	47,500.-	807,500.-
FEBRERO	3750	7500		375,000.-	11250		1,125,000.-	3750		93,750.-	1,593,750.-
MARZO	3350	6700		335,000.-	10050		1,005,000.-	3350		83,750.-	1,423,750.-
ABRIL	3600	7200		360,000.-	10800		1,080,000.-	3600		90,000.-	1,530,000.-
MAYO	4350	8700		435,000.-	13050		1,305,000.-	4350		108,750.-	1,848,750.-
JUNIO	3950	7900		395,000.-	11850		1,185,000.-	3950		98,750.-	1,678,750.-
JULIO	3500	7000		350,000.-	10500		1,050,000.-	3500		87,500.-	1,487,500.-
AGOSTO	4200	8400		420,000.-	12600		1,260,000.-	4200		105,000.-	1,785,000.-
SEPTIEMBRE	4150	8300		415,000.-	12450		1,245,000.-	4150		103,750.-	1,763,750.-
OCTUBRE	4150	8300		415,000.-	12450		1,245,000.-	4150		103,750.-	1,763,750.-
NOVIEMBRE	4500	9000		450,000.-	13500		1,350,000.-	4500		112,500.-	1,912,500.-
DICIEMBRE	<u>5750</u>	<u>11500</u>		<u>575,000.-</u>	<u>17250</u>		<u>1,725,000.-</u>	<u>5750</u>		<u>143,750.-</u>	<u>2,443,750.-</u>
S U M A S	<u>47150</u>	<u>94300</u>		<u>4,715,000.-</u>	<u>141450</u>		<u>14,145,000.-</u>	<u>47150</u>		<u>1,178,750.-</u>	<u>20,038,750.-</u>

COMPANÍA INDUSTRIAL COLORTEX, S.A.
Presupuesto de consumo de materias primas
Del 1 de Enero de 1986 al 31 de Diciembre de 1986

PRODUCTO GAMA

Base: Presupuesto de Producción
y hoja de costos estimados

Mes	Producción estimada	ARTICULO 1			ARTICULO 2			ARTICULO 3			TOTAL.-
		1 Kg.	Cada uno	Importe	2 Kg.	Cada uno	Importe	2 Pzas.	Cada uno	Importe	
ENERO	2500	2500	\$ 50.00	\$ 125,000.-	5000	\$ 100.00	\$ 500,000.-	5000	\$ 25.00	\$ 125,000.-	\$ 750,000.-
FEBRERO	1900	1900		95,000.-	3800		380,000.-	3800		95,000.-	570,000.-
MARZO	2950	2950		147,500.-	5900		590,000.-	5900		147,500.-	885,000.-
ABRIL	2450	2450		122,500.-	4900		490,000.-	4900		122,500.-	735,000.-
MAYO	2700	2700		135,000.-	5400		540,000.-	5400		135,000.-	810,000.-
JUNIO	2600	2600		140,000.-	5600		560,000.-	5600		140,000.-	840,000.-
JULIO	2600	2600		130,000.-	5200		520,000.-	5200		130,000.-	780,000.-
AGOSTO	2150	2150		107,500.-	4300		430,000.-	4300		107,500.-	645,000.-
SEPTIEMBRE	2450	2450		122,500.-	4900		490,000.-	4900		122,500.-	735,000.-
OCTUBRE	2900	2900		145,000.-	5800		580,000.-	5800		145,000.-	870,000.-
NOVIEMBRE	3100	3100		155,000.-	6200		620,000.-	6200		155,000.-	930,000.-
DICIEMBRE	4250	4250		212,500.-	8500		850,000.-	8500		212,500.-	1,275,000.-
SUMAS	32750	32750		1,637,500.-	65500		6,550,000.-	65500		1,637,500.-	9,825,000.-

COMPANIA INDUSTRIAL COLORTEX, S.A.
4.5 Presupuesto de compras de materias primas

Base: Presupuesto de consumo de
materias primas y hoja de
costos estimados

Mes	ARTICULO 1			ARTICULO 2			ARTICULO 3			TOTAL
	Kgs.	Cada uno	Importe	Kgs.	Cada uno	Importe	Kgs.	Cada uno	Importe	
ENERO	8300	\$ 50.00	\$ 415,000.-	23700	\$ 100.00	\$ 2,370,000.-	13900	\$ 25.00	\$ 347,500.-	\$ 3,132,500.-
FEBRERO	15400		770,000.-	25060		2,506,000.-	8550		213,750.-	3,489,750.-
MARZO	9650		482,500.-	18960		1,896,000.-	13250		331,250.-	2,718,750.-
ABRIL	9650		482,500.-	15200		1,520,000.-	6500		162,500.-	2,165,000.-
MAYO	13200		660,000.-	20850		2,085,000.-	12250		306,250.-	3,061,250.-
JUNIO	10200		510,000.-	16450		1,645,000.-	9350		233,750.-	2,388,750.-
JULIO	8600		430,000.-	14200		1,420,000.-	6400		160,000.-	2,010,000.-
AGOSTO	13060		652,500.-	17650		1,765,000.-	8750		218,750.-	2,636,250.-
SEPTIEMBRE	10750		537,500.-	15600		1,560,000.-	10800		270,000.-	2,367,500.-
OCTUBRE	11400		570,000.-	21750		2,175,000.-	10550		263,750.-	3,008,750.-
NOVIEMBRE	12400		620,000.-	22700		2,270,000.-	12100		302,500.-	3,192,500.-
DICIEMBRE	12250		612,500.-	29750		2,975,000.-	16000		400,000.-	3,987,500.-
SUMAS	139050		6,762,500.-	241950		24,195,000.-	128400		3,210,000.-	34,157,500.-

COMPANIA INDUSTRIAL COLORETEX, S.A.
Presupuesto de compras de materias primas

ARTICULO 1

BASE: PRESUPUESTO DE CONSUMO
DE MATERIAS PRIMAS.

MES	CONSUMO ESTIMADO	INVENTARIO FINAL DESEABLE	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS
		(+)	(-)	
ENERO	6300	12000	10000	8300
FEBRERO	9400	18000	12000	15400
MARZO	9650	18200	18000	9850
ABRIL	9650	18200	18200	9650
MAYO	11400	20000	19200	12200
JUNIO	10700	19500	20000	10200
JULIO	9600	18500	19500	8600
AGOSTO	10550	21000	18500	13050
SEPTIEMBRE	10750	21000	21000	10750
OCTUBRE	11200	21200	21000	11400
NOVIEMBRE	12100	21500	21200	12400
DICIEMBRE	<u>15750</u>	<u>18000</u>	<u>21500</u>	<u>12250</u>
SUMAS	<u>127050</u>	<u>227100</u>	<u>220100</u>	<u>134050</u>

COMPANÍA INDUSTRIAL COLORTEX, S.A.
Presupuesto de compras de materias primas

ARTICULO 2

BASE: PRESUPUESTO DE CONSUMO
DE MATERIAS PRIMAS.

MES	CONSUMO ESTIMADO	INVENTARIO FINAL DESEABLE (+)	INVENTARIO INICIAL (-)	COMPRAS
ENERO	10700	20000	7000	23700
FEBRERO	15050	30000	20000	25050
MARZO	15950	33000	30000	18950
ABRIL	15700	32500	33000	15200
MAYO	18450	35000	32500	20950
JUNIO	17450	34000	35000	16450
JULIO	15700	32500	34000	14200
AGOSTO	16900	33250	32500	17650
SEPTIEMBRE	17350	31500	33250	15600
OCTUBRE	18250	35000	31500	21750
NOVIEMBRE	19700	38000	35000	22700
DICIEMBRE	<u>25750</u>	<u>42000</u>	<u>38000</u>	<u>29750</u>
SUMAS	<u>206950</u>	<u>396750</u>	<u>361750</u>	<u>241950</u>

COMPANIA INDUSTRIAL COLORTEX, S.A.
Presupuesto de compras de materias primas

ARTICULO 3

BASE: PRESUPUESTO DE CONSUMO
DE MATERIAS PRIMAS.

MES	CONSUMO ESTIMADO	INVENTARIO FINAL DESEABLE (+)	INVENTARIO INICIAL (-)	COMPRAS
ENERO	6900	13000	6000	13900
FEBRERO	7550	14000	13000	8550
MARZO	9250	18000	14000	13250
ABRIL	8500	16000	18000	6500
MAYO	9750	18500	16000	12250
JUNIO	9550	18300	18500	9350
JULIO	8700	16000	18300	6400
AGOSTO	8500	16250	16000	8750
SEPTIEMBRE	9050	18000	16250	10800
OCTUBRE	9950	18600	18000	10550
NOVIEMBRE	10700	20000	18600	12100
DICIEMBRE	<u>14250</u>	<u>21750</u>	<u>20000</u>	<u>16000</u>
SUMAS	<u><u>112650</u></u>	<u><u>208400</u></u>	<u><u>192650</u></u>	<u><u>128400</u></u>

COMPANÍA INDUSTRIAL COLORTEX, S.A.
4.6 Presupuesto global de costo de transformación
(Sueldos y Salarios y Gastos Directos de Fabricación)

<u>MES</u>	<u>CANTIDAD</u>
ENERO	\$ 1,354,280.-
FEBRERO	1,623,080.-
MARZO	1,748,555.-
ABRIL	1,701,305.-
MAYO	1,908,680.-
JUNIO	1,844,630.-
JULIO	1,710,230.-
AGOSTO	1,767,455.-
SEPTIEMBRE	1,816,805.-
OCTUBRE	1,906,580.-
NOVIEMBRE	2,019,980.-
DICIEMBRE	<u>2,511,920.-</u>
TOTAL	<u><u>21,913,500.-</u></u>

COMPANIA INDUSTRIAL COLORTEX, S.A.
 PRESUPUESTO DE COSTO DE TRANSFORMACION
 (SUELDOS Y SALARIOS Y GASTOS INDIRECTOS DE FABRICA)

PRODUCTO DELTA

Base: Hoja de costos estimado,
 presupuesto de producción
 por unidades y porcentos
 Gastos constantes el 25%
 Gastos variables el 75%

	%	TOTALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<u>CONSTANTES</u>														
SUELDOS Y SALARIOS	43	1419,215	118,268	118,268	118,268	118,268	118,268	118,268	118,268	118,268	118,268	118,268	118,268	118,268
PREVISION SOCIAL	7	231,035	19,253	19,253	19,253	19,253	19,253	19,253	19,253	19,253	19,253	19,253	19,253	19,253
RENTAS	10	330,060	27,504	27,504	27,504	27,504	27,504	27,504	27,504	27,504	27,504	27,504	27,504	27,504
DEPRECIACION	28	924,140	77,011	77,011	77,011	77,011	77,011	77,011	77,011	77,011	77,011	77,011	77,011	77,019
MANEJAMIENTO	7	231,035	19,253	19,253	19,253	19,253	19,253	19,253	19,253	19,253	19,253	19,253	19,253	19,254
DIVERSOS	5	165,025	13,752	13,752	13,752	13,752	13,752	13,752	13,752	13,752	13,752	13,752	13,752	13,753
SUMAS (25% del total)	100	3300,500	275,041	275,041	275,041	275,041	275,041	275,041	275,041	275,041	275,041	275,041	275,041	275,049
<u>VARIABLES</u>														
SUELDOS Y SALARIOS	38	3762,570	151,620	299,250	267,330	287,280	347,130	315,210	279,300	335,100	331,170	331,170	369,100	458,650
LUZ Y FUERZA	7	693,105	27,930	55,125	40,245	52,920	63,945	58,065	51,450	61,740	61,005	61,005	66,150	84,525
MANEJAMIENTO	8	792,120	31,920	63,000	55,280	60,480	73,080	66,360	58,800	70,560	69,720	69,720	75,600	96,600
MATERIAL INDIRECTO	16	1584,240	63,840	126,000	112,560	120,960	146,160	132,720	117,600	141,120	139,440	139,440	151,200	193,200
DIVERSOS	31	3060,465	123,690	244,125	213,065	234,360	283,185	257,145	227,850	273,420	270,165	270,165	292,950	374,325
SUMAS (75% del total)	100	9901,500	399,000	787,500	703,500	756,000	913,500	829,500	735,000	882,000	871,500	871,500	945,000	1207,500
T O T A L E S		<u>13202,000</u>	<u>674,041</u>	<u>1062,541</u>	<u>978,541</u>	<u>1031,041</u>	<u>1188,541</u>	<u>1104,541</u>	<u>1010,541</u>	<u>1157,041</u>	<u>1146,541</u>	<u>1146,541</u>	<u>1220,041</u>	<u>1482,549</u>

COMPANÍA INDUSTRIAL COLORTEX, S.A.
PRESUPUESTOS DE COSTOS DE TRANSFORMACION
(SUELDOS Y SALARIOS Y COSTOS INDIRECTOS DE FABRICA)
(V A L O R E S)

PRODUCTO GAMA

BASE: Hoja de costos estimada
Presupuesto de producción
por unidades y porcentajes:
Gastos constantes el 20%
Gastos variables el 78%

	%	TOTALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<u>CONSTANTES</u>														
SUELDOS Y SALARIOS	43	936,486	78,040	78,040	78,040	78,040	78,040	78,040	78,040	78,040	78,040	78,040	78,040	78,040
PREVISION SOCIAL	7	152,451	12,704	12,704	12,704	12,704	12,704	12,704	12,704	12,704	12,704	12,704	12,704	12,705
RENTAS	10	217,787	18,149	18,149	18,149	18,149	18,149	18,149	18,149	18,149	18,149	18,149	18,149	18,150
DEPRECIACION	28	609,605	50,817	50,817	50,817	50,817	50,817	50,817	50,817	50,817	50,817	50,817	50,817	50,818
MANTENIMIENTO	7	152,451	12,704	12,704	12,704	12,704	12,704	12,704	12,704	12,704	12,704	12,704	12,704	12,706
DIVERSOS	5	108,084	9,074	9,074	9,074	9,074	9,074	9,074	9,074	9,074	9,074	9,074	9,074	9,075
SUMAS(20% del total)	100	2177,875	181,489	181,489	181,489	181,489	181,489	181,489	181,489	181,489	181,489	181,489	181,489	181,496
<u>VARIABLES</u>														
SUELDOS Y SALARIOS	38	2482,777	189,525	144,039	223,639	185,734	204,687	212,268	197,106	162,991	185,734	219,049	235,011	322,192
LUZ Y FUERZA	7	457,354	34,912	26,353	41,197	34,214	37,705	39,102	36,309	30,025	34,214	40,488	43,291	59,351
MANTENIMIENTO	8	522,660	30,900	30,334	47,082	39,102	43,092	44,668	41,486	34,314	39,102	46,284	49,476	67,630
MATERIAL INDIRECTO	16	1045,300	79,000	60,648	94,164	78,204	86,104	89,376	82,932	68,628	78,204	92,564	98,952	135,660
DIVERSOS	31	2025,424	154,613	117,806	184,443	151,521	166,982	173,166	160,787	132,967	151,521	179,351	191,720	262,642
SUMAS(78% del total)	100	6533,625	498,750	379,050	588,525	488,775	538,650	558,600	518,700	428,025	488,775	578,550	618,450	847,875
T O T A L E S		<u>8711,500</u>	<u>680,239</u>	<u>560,539</u>	<u>770,014</u>	<u>670,264</u>	<u>720,139</u>	<u>740,089</u>	<u>700,189</u>	<u>610,414</u>	<u>670,264</u>	<u>750,030</u>	<u>799,939</u>	<u>1029,371</u>

CIA. INDUSTRIAL COLORTEX, S.A.
4.7 PRESUPUESTO GLOBAL DE GASTOS DE DISTRIBUCION

<u>MES</u>	<u>CANTIDAD</u>
ENERO	\$1,901,207
FEBRERO	1,743,707
MARZO	1,721,457
ABRIL	1,681,457
MAYO	1,759,207
JUNIO	1,767,457
JULIO	1,704,957
AGOSTO	1,711,457
SEPTIEMBRE	1,750,457
OCTUBRE	1,759,207
NOVIEMBRE	1,861,457
DICIEMBRE	<u>2,049,973</u>
S U M A S	<u><u>21,412,000</u></u>

COMPANIA INDUSTRIAL COLORTEC, S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCION
(ANALITICO POR LINEA DE PRODUCCION)

PRODUCTO DELTA

BASE: Presupuesto de ventas y
hoja de costos estimado

	<u>T O T A L</u>	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL</u>	<u>MAYO</u>	<u>JUNIO</u>	<u>JULIO</u>	<u>AGOSTO</u>	<u>SEPTIEMBRE</u>	<u>OCTUBRE</u>	<u>NOVIEMBRE</u>	<u>DICEMBRE</u>
GASTOS DIRECTOS DE VENTA:													
CONSTANTES,													
SUELDOS	1207,660	100,655	100,655	100,655	100,655	100,655	100,655	100,655	100,655	100,655	100,655	100,655	100,655
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	913,260	76,105	76,105	76,105	76,105	76,105	76,105	76,105	76,105	76,105	76,105	76,105	76,105
PREVISION SOCIAL	500,820	41,735	41,735	41,735	41,735	41,735	41,735	41,735	41,735	41,735	41,735	41,735	41,735
DIVERSOS	324,060	27,005	27,005	27,005	27,005	27,005	27,005	27,005	27,005	27,005	27,005	27,005	27,005
SUMAS	2946,000	245,500	245,500	245,500	245,500	245,500	245,500	245,500	245,500	245,500	245,500	245,500	245,500
VARIABLES													
COMISIONES	3437,000	311,500	276,500	252,000	252,000	283,500	280,000	259,000	280,000	294,000	283,500	308,000	357,000
BONOS	2062,200	186,900	166,900	151,200	151,200	170,100	168,000	155,400	168,000	176,400	170,100	184,600	214,200
DIVERSOS	1374,600	124,600	110,600	101,800	100,800	113,400	112,000	103,600	112,000	117,600	113,400	123,200	142,800
SUMAS	6674,000	623,000	553,000	504,000	504,000	567,000	560,000	518,000	560,000	588,000	567,000	616,000	714,000
PARCIAL	9620,000	868,500	799,500	749,500	749,500	812,500	805,000	763,500	805,500	833,500	812,500	861,500	960,500
GASTOS DE DISTRIBUCION													
CONSTANTES													
SUELDOS	515,580	42,962	42,962	42,962	42,962	42,962	42,962	42,962	42,962	42,962	42,962	42,962	42,968
DEPRECIACIONES	711,950	59,329	59,329	59,329	59,329	59,329	59,329	59,329	59,329	59,329	59,329	59,329	59,331
SUMAS	1227,500	102,291	102,291	102,291	102,291	102,291	102,291	102,291	102,291	102,291	102,291	102,291	102,299
VARIABLES													
EMPAQUES	279,870	25,365	22,515	20,520	20,520	23,085	22,800	21,000	22,800	23,940	23,085	25,000	29,070
COMBUSTIBLES Y LUBRIC.	456,630	41,385	36,735	33490	33,490	37,665	37,200	34,410	37,200	39,000	37,665	40,920	47,480
SUMAS	736,500	66,750	59,250	54,000	54,000	60,750	60,000	55,500	60,000	63,000	60,750	66,000	76,500
PARCIAL	1964,000	169,041	161,541	156,291	156,291	163,041	162,291	157,791	162,291	163,041	168,291	168,291	178,792
T O T A L	11784,000	1037,541	960,041	905,791	905,791	975,541	967,291	921,291	967,791	998,791	975,541	1029,791	1138,292

COMPANIA INDUSTRIAL COLORTEX, S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCION
(ANALITICO POR LINEA DE PRODUCCION)

PRODUCTO GAMA

BASE: Presupuesto de ventas y
Hoja de costos estimados

	<u>TOTAL</u>	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL</u>	<u>MAYO</u>	<u>JUNIO</u>	<u>JULIO</u>	<u>AGOSTO</u>	<u>SEPTIEMBRE</u>	<u>OCTUBRE</u>	<u>NOVIEMBRE</u>	<u>DICIEMBRE</u>
GASTOS DIRECTOS DE VENTA.													
CONSTANTES													
SALIDOS	1361,200	113,433	113,433	113,433	113,433	113,433	113,433	113,433	113,433	113,433	113,433	113,433	113,433
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	1009,200	85,766	85,766	85,766	85,766	85,766	85,766	85,766	85,766	85,766	85,766	85,766	85,766
PREVISION SOCIAL	564,400	47,033	47,033	47,033	47,033	47,033	47,033	47,033	47,033	47,033	47,033	47,033	47,033
DIVERSOS	365,200	30,433	30,433	30,433	30,433	30,433	30,433	30,433	30,433	30,433	30,433	30,433	30,433
S U M A S	3320,000	276,666	276,666	276,666	276,666	276,666	276,666	276,666	276,666	276,666	276,666	276,666	276,666
VARIABLES													
COMISIONES	2490,000	236,250	198,750	213,750	195,000	198,750	206,250	198,750	180,000	183,750	199,750	221,250	252,750
BOUCOS	1494,000	141,250	119,250	128,250	117,000	119,250	123,750	119,250	104,000	110,250	119,250	132,750	155,250
DIVERSOS	906,000	94,500	79,500	85,500	78,000	79,500	82,500	79,500	72,000	73,500	79,500	88,500	103,500
S U M A S	4980,000	472,500	397,500	427,500	390,000	397,500	412,500	397,500	360,000	367,500	397,500	442,500	517,500
PARCIAL	8300,000	749,166	674,166	704,166	666,666	674,166	689,166	674,166	636,666	644,166	674,166	719,166	794,174
GASTOS DE REPARTO													
CONSTANTES													
SUELDO	418,320	34,860	34,860	34,860	34,860	34,860	34,860	34,860	34,860	34,860	34,860	34,860	34,860
DEPRECIACIONES	577,680	48,140	48,140	48,140	48,140	48,140	48,140	48,140	48,140	48,140	48,140	48,140	48,140
S U M A S	996,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000	83,000
VARIABLES													
EMPAQUES	126,160	11,970	10,070	10,830	9,880	10,070	10,450	10,070	9,170	9,310	10,070	11,210	13,110
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	205,840	19,530	16,430	17,670	16,120	16,430	17,650	16,430	14,880	15,190	16,430	18,290	21,380
S U M A S	332,000	31,500	26,500	28,500	26,000	26,500	27,500	26,500	24,000	24,500	26,500	29,500	34,500
PARCIAL	1328,000	114,500	109,500	111,500	109,000	109,500	110,500	109,500	107,000	107,500	109,500	112,500	117,500
T O T A L	9628,000	863,666	783,666	815,666	775,666	783,666	791,666	783,666	743,666	751,666	783,666	831,666	911,674

COMPANIA INDUSTRIAL COLORTEX,S.A.

4.8 PRESUPUESTO GLOBAL DE GASTOS DE OFICINAS, ADMINISTRACION Y DE VENTAS

<u>M E S</u>	<u>CANTIDAD</u>
ENERO	\$ 2,266,957
FEBRERO	2,234,457
MARZO	2,230,957
ABRIL	2,222,207
MAYO	2,237,457
JUNIO	2,239,457
JULIO	2,226,957
AGOSTO	2,227,207
SEPTIEMBRE	2,234,957
OCTUBRE	2,237,457
NOVIEMBRE	2,258,457
DICIEMBRE	<u>2,296,973</u>
T O T A L .	<u>\$26,913,500</u>

COMPAÑIA INDUSTRIAL OXOREX, S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE OFICINAS ADMINISTRATIVAS Y DE VENTAS

BSE: Presupuesto de Ventas
Hoja de costos estándar

PRODUCTO GAMA	TOTAL	BSE: Presupuesto de Ventas												
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
GASTOS OFICINA DE VENTAS														
CONSTANTES														
SEALDOS	3129,100	260,757	260,757	260,757	260,757	260,757	260,757	260,757	260,757	260,757	260,757	260,757	260,757	260,757
PREVISION SOCIAL	982,000	80,233	80,233	80,233	80,233	80,233	80,233	80,233	80,233	80,233	80,233	80,233	80,233	80,233
RENTAS	96,200	8,023	8,023	8,023	8,023	8,023	8,023	8,023	8,023	8,023	8,023	8,023	8,023	8,023
RETRIBUCIONES	365,120	32,093	32,093	32,093	32,093	32,093	32,093	32,093	32,093	32,093	32,093	32,093	32,093	32,093
DIVERSOS	290,700	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
S U M A S	4814,000	401,166	401,166	401,166	401,166	401,166	401,166	401,166	401,166	401,166	401,166	401,166	401,166	401,174
VARIABLES														
COMISIONES	479,000	47,250	39,750	42,750	39,000	34,750	41,250	39,750	36,000	36,750	39,750	44,550	51,750	
PARCIAL	5312,000	448,416	440,916	443,916	440,166	440,916	442,416	440,916	437,166	437,916	440,916	445,416	452,824	
GASTOS OFICINA ADMINISTRATIVA														
CONSTANTES														
SEALDOS	3386,400	282,200	282,200	282,200	282,200	282,200	282,200	282,200	282,200	282,200	282,200	282,200	282,200	282,200
PREVISION SOCIAL	977,600	49,800	49,800	49,800	49,800	49,800	49,800	49,800	49,800	49,800	49,800	49,800	49,800	49,800
RENTAS	348,600	29,050	29,050	29,050	29,050	29,050	29,050	29,050	29,050	29,050	29,050	29,050	29,050	29,050
RETRIBUCIONES	99,600	8,300	8,300	8,300	8,300	8,300	8,300	8,300	8,300	8,300	8,300	8,300	8,300	8,300
DIVERSOS	517,600	45,650	45,650	45,650	45,650	45,650	45,650	45,650	45,650	45,650	45,650	45,650	45,650	45,650
S U M A S	4890,000	415,000	415,000	415,000	415,000	415,000	415,000	415,000	415,000	415,000	415,000	415,000	415,000	415,000
VARIABLES														
DIVERSOS	664,000	63,000	53,000	57,000	58,000	53,000	55,000	53,000	53,000	49,000	49,000	53,000	49,000	69,000
PARCIAL	5544,000	478,000	468,000	472,000	467,000	468,000	470,000	469,000	463,000	464,000	468,000	468,000	474,000	484,000
T O T A L	10356,000	926,416	908,916	915,916	907,166	908,916	912,416	909,916	900,166	901,916	903,916	919,416	936,824	

COMPANIA INDUSTRIAL OLOFTEX, S.A.
4.9 PRESUPUESTO DE COBRANZAS
(MILES DE PESOS)

<u>MES</u>	<u>VTS. A COBRAR</u>	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL</u>	<u>MAYO</u>	<u>JUNIO</u>	<u>JULIO</u>	<u>AGOSTO</u>	<u>SEPTIEMBRE</u>	<u>OCTUBRE</u>	<u>NOVIEMBRE</u>	<u>DICIEMBRE</u>
ENERO	11,845	10,000											
FEBRERO	10,295		11,845										
MARZO	10,035			10,295									
ABRIL	9,660				10,035								
MAYO	10,455					9,660							
JUNIO	10,525						10,455						
JULIO	9,695							10,525					
AGOSTO	10,000								9,695				
SEPTIEMBRE	10,395									10,000			
OCTUBRE	10,455										10,395		
NOVIEMBRE	11,465											10,455	
DICIEMBRE	<u>13,335</u>												13,335
T O T A L	128,360	VENTAS PRESUPUESTADAS											
M A S	<u>10,000</u>	COBRANZA EJERCICIO ANTERIOR											
S U M A	138,360												
M E N O S	<u>13,335</u>	CORNOS PENDIENTES DEL CUENRE DEL EJERCICIO											
	125,025	CORNOS PRESUPUESTOS											

COMPANÍA INDUSTRIAL COLORTEK, S.A.
4.10 PRESUPUESTO GLOBAL DEL I.S.R.
PERIODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1966

BASE: Calculo pagos provisionales y
Balance General

<u>CONCEPTO</u>	<u>MES Y AÑO</u>	<u>CANTIDAD</u>
PAGO IMPUESTO EJERCICIO 1965	Marzo - 1966	1,680,000.00
1º PAGO PROVISIONAL	Mayo - 1966	1,603,444.00
2º PAGO PROVISIONAL	Septiemb. 1966	1,560,680.00
3º PAGO PROVISIONAL	Diciembre 1966	1,633,659.00
TOTAL		<u>6,477,783.00</u>

COMPANIA INDUSTRIAL COLCOTEX, S.A.
PRESUPUESTO DEL PAGO DEL I.S.R. (PROVISIONAL)

CALCULO DEL PRIMER PAGO PROVISIONAL

Resultado fiscal de 1985 \$ 4,000,000.00
Ingresos Acumulables 44,000,000.00

$$\frac{4,000,000.00}{44,000,000.00} = 0.090909 \text{ Factor}$$

VENTAS DE ENERO A ABRIL: \$41,995,000.00

ENERO \$ 11,845,000.00
FEBRERO 10,035,000.00
MARZO 9,660,000.00
ABRIL 10,455,000.00

$$\frac{41,995,000.00}{4} = \$ 10,498,750.00$$

10,498,750.00

X 0.090909

954,430.86

$$954,430.86 \times 12 = 11,453,170.00$$

$$11,453,170.00 \times 42\% = 4,810,331.00$$

$$\frac{4,810,331.00}{3} = \underline{\underline{1,603,444.00}} \text{ PRIMER PAGO PROVISIONAL}$$

COMPANIA INDUSTRIAL COLOTEX, S.A.
PRESUPUESTO DEL PAGO DEL I.S.R. (PROVINCIONAL)

CALCULO DEL SEGUNDO PAGO PROVINCIONAL:

Resultado Fiscal de 1985	\$ 4,000,000.00
Ingresos Acumulables	44,000,000.00
4,000,000.00 = 0.090909 Factor	

Ventas de enero a abril:	\$41,995,000.00
VENTAS DE MAYO A AGOSTO	40,875,000.00

Mayo =	\$ 10,455,000.00
Junio =	10,525,000.00
Julio =	9,895,000.00
Agosto =	<u>10,000,000.00</u>

Total Ventas de enero a agosto:	\$82,870,000.00
---------------------------------	-----------------

82,870,000.00 ÷ 8	= \$10,358,750.00
10,358,750.00 X 0.090909	= 941,704.00
941,704.00 X 12	= 11,300,443.00
11,300,443.00 X 42%	= 4,746,186.00
4,746,186.00 ÷ 3	= 1,582,062.00
1,582,062.00 X 2	= 3,164,124.00

SEGUNDO PAGO PROVINCIONAL:	\$ 3,164,124.00
----------------------------	-----------------

MENOS PRIMER PAGO PROVINCIONAL:	1,603,444.00
---------------------------------	--------------

NETO SEGUNDO PAGO PROVINCIONAL:	<u>\$ 1,560,680.00</u>
---------------------------------	------------------------

COMPANIA INDUSTRIAL COLORTEX, S.A.
PRESUPUESTO DEL PAGO DEL I.S.R. (PROVISIONAL).

CALCULO DEL TERCER PAGO PROVISIONAL

Resultado Fiscal de 1985 \$ 4,000,000.00
Ingresos Acumulables 44,000,000.00

4,000,000.00 = 0.090909 Factor
44,000,000.00

Ventas de enero a agosto: 82,870,000.00
Ventas de septiembre a
noviembre: 32,315,000.00

Septiembre \$ 10,395,000.00
Octubre 10,455,000.00
Noviembre 11,465,000.00

Total de Ventas de enero a
noviembre: 115,185,000.00

115,185,000.00 ÷ 11 = 10,471,363.00
10,471,363.00 × 0.090909 = 951,941.00
951,941.00 × 12 = 11,423,293.00
11,423,293.00 × 42% = 4,797,783.00
4,797,783.00 ÷ 3 = 1,599,261.00
1,599,261.00 × 3 = 4,797,783.00

TERCER PAGO PROVISIONAL: \$ 4,797,783.00
MENOS PRIMER PAGO: (1,603,444.00)
MENOS SEGUNDO PAGO: (1,560,680.00)
NETO TERCER PAGO PROVISIONAL: \$ 1,633,659.00

COMPANIA INDUSTRIAL. COLORTEX, S.A.
4.11 PRESUPUESTO PAGO DE COMPRAS

<u>M. E. S.</u>	<u>TOTAL COMPRAS</u>	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL</u>	<u>MAYO</u>	<u>JUNIO</u>	<u>JULIO</u>	<u>AGOSTO</u>	<u>SEPTIEMBRE</u>	<u>OCTUBRE</u>	<u>NOVIEMBRE</u>	<u>DICIEMBRE</u>
ENERO	3132,500	4000,000											
FEBRERO	3488,750		3132,500										
MARZO	2718,750			3488,750									
ABRIL	2165,000				2718,750								
MAYO	3011,250					2165,000							
JUNIO	2388,750						3011,250						
JULIO	2010,000							2388,750					
AGOSTO	2636,250								2010,000				
SEPTIEMBRE	2367,500									2636,250			
OCTUBRE	3008,750										2367,500		
NOVIEMBRE	3192,500											3008,750	
DICIEMBRE	3997,500												3192,500
	34107,500	COMPRAS PRESUPUESTAS											
MAS	4000,000	PAGOS DEL EJERCICIO ANTERIOR											
SUMAS	38157,500												
MEJORES	3997,500	PAGOS PENDIENTES AL CIERRE DEL EJERCICIO											
	34120,000	PAGOS PRESUPUESTOS											

COMPANIA INDUSTRIAL COLORTEX, S.A.
 4.12 PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR
 PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DE 1986
 (VALORES)

BASE: Cobros y pagos según
 Presupuestos

<u>M E S</u>	<u>COMPRAS DE MATERIALES</u>	<u>COSTO DE TRANSFORMACION</u>	<u>GASTO DE DISTRIBUCION</u>	<u>GASTOS DE OFICINAS ALMON. Y DE VENTAS</u>	<u>I. S. R.</u>	<u>T O T A L ./</u>
ENERO	4,000,000	1,226,452	1,793,738	2,170,509	—	9,190,699
FEBRERO	3,132,500	1,495,252	1,636,238	2,138,009	—	8,401,999
MARZO	3,488,750	1,620,727	1,613,988	2,134,509	1,680,000	10,537,974
ABRIL	2,718,750	1,573,477	1,573,988	2,125,759	—	7,991,974
MAYO	2,165,000	1,780,852	1,651,738	2,141,009	1,603,444	9,342,043
JUNTO	3,011,250	1,716,802	1,659,988	2,143,009	—	8,581,049
JULIO	2,388,750	1,582,402	1,597,488	2,130,509	—	7,699,149
AGOSTO	2,010,000	1,639,627	1,603,988	2,130,759	—	7,384,374
SEPTIEMBRE	2,636,250	1,688,977	1,642,988	2,138,509	1,560,680	9,667,404
OCTUBRE	2,367,500	1,778,752	1,651,738	2,141,009	—	7,938,999
NOVIEMBRE	3,008,750	1,892,152	1,753,988	2,162,009	—	8,816,899
DICIEMBRE	3,192,500	2,384,083	1,942,502	2,231,476	1,633,659	11,384,220
S U M A S	34,120,000	20,379,555	20,122,370	25,767,075	6,477,783	105,935,783
MAS DEPRECIACION		924,140	711,950	479,675		
		609,805	577,680	162,030		
				385,120		
				99,600		
SUMAS DE DEPRECO SUMAS CUANTIAS DE PRESUPUESTOS		1,533,945	1,289,630	1,126,425		
	34,120,000	21,913,500	21,412,000	26,913,500		

COMPANIA INDUSTRIAL COLORTEX, S.A.
4.13 PRESUPUESTO DE CAJA
PERIODO DE ENERO A DICIEMBRE DE 1986

BASE: Cobros y pagos segun
Presupuestos

M E S	SALDOS INICIAL	CUENTAS POR COBRAR	S U M A S	CUENTAS POR PAGAR	SALDO FINAL
ENERO	2,500,000	10,000,000	12,500,000	9,190,699	3,309,301
FEBRERO	3,309,301	11,845,000	15,154,301	8,401,999	6,752,302
MARZO	6,752,302	10,295,000	17,047,302	10,537,974	6,509,328
ABRIL	6,509,328	10,035,000	16,544,328	7,991,974	8,552,354
MAYO	8,552,354	9,660,000	18,212,354	9,342,043	8,870,311
JUNIO	8,870,311	10,455,000	19,325,311	8,561,049	10,744,262
JULIO	10,744,262	10,525,000	21,269,262	7,699,149	13,570,113
AGOSTO	13,570,113	9,895,000	23,465,113	7,384,374	16,080,739
SEPTIEMBRE	16,080,739	10,000,000	26,080,739	9,667,404	16,413,335
OCTUBRE	16,413,335	10,395,000	26,808,335	7,938,999	18,869,336
NOVIEMBRE	18,869,336	10,455,000	29,324,336	8,816,899	20,507,437
DICIEMBRE	20,507,437	11,465,000	31,972,437	11,384,220	20,588,217
T O T A L	<u>132,678,818</u>	<u>125,025,000</u>	<u>257,703,818</u>	<u>106,936,783</u>	<u>150,767,035</u>

COMPANIA INDUSTRIAL COLORTEX, S.A.
4.14 ESTADO CONJUNTO DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO,
PRESUPUESTADO DEL 1 DE ENERO DE 1986 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986
(VALORES)

INVENTARIO INICIAL DE MATERIAS PRIMAS	\$ 2,507,000	
MAS:		
COMPRAS NETAS DE MATERIAS PRIMAS	34,157,500	\$ 36,664,500
MENOS:		
INVENTARIO FINAL DE MATERIAS PRIMAS		6,800,750
MATERIAL UTILIZADO		29,863,750
MAS: COSTO DE TRANSFORMACION		
CONSTANTES	5,478,375	
VARIABLES	16,435,125	21,913,500
COSTO DE PRODUCCION DE ARTICULOS TERMINADOS.-		51,777,250
MAS:		
INVENTARIO INICIAL DE ARTICULOS TERMINADOS	6,750,000	
MENOS:		
INVENTARIO FINAL DE ARTICULOS TERMINADOS	5,195,204	1,554,796
COSTOS DE PRODUCCION DE LO VENDIDO		<u>53,332,046</u>

COMPANIA INDUSTRIAL COLORTEX, S.A.
4.15 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO DEL 1 DE ENERO DE
1986 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986

VENTAS NETAS		128,360,000.00
MENOS:		
COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO		<u>53,332,046.00</u>
MARGEN SOBRE LA VENTA		75,027,954.00
MENOS:		
GASTOS DE OPERACION		
DIRECTOS DE VENTAS	18,120,000.00	
DE REPARTO	3,292,000.00	
DE OFICINAS DE VENTAS	12,677,000.00	
DE OFICINAS ADMINISTRATIVAS	<u>14,236,500.00</u>	48,325,500.00
UTILIDAD DE OPERACION		26,702,454.00
(IMPUESTO SOBRE LA RENTA 42%)		11,215,030.00
UTILIDAD SUJETA A REPARTO		<u><u>15,487,424.00</u></u>

COMPANIA INDUSTRIAL COLORTEK, S.A.
4.16 ESTADO DE POSICION FINANCIERA PRESUPUESTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1986

<u>A C T I V O</u>					<u>P A S I V O</u>	
<u>CIRCULANTE</u>				45,919,171	<u>CIRCULANTE</u>	10,794,747
CAJA Y BANCOS				20,588,217	CTS. POR PAGAR	3,987,500
CUENTAS POR COBRAR				13,335,000	ACREED. DIVERSOS	<u>6,807,247</u>
ALMAC. ARTICULOS TERMINADOS	5,195,204					
ALMAC. MATERIAS PRIMAS	<u>6,800,750</u>			<u>11,995,954</u>		
<u>FIJO</u>	<u>INV. ORIGINAL</u>	<u>DEP. ACUMULADA</u>	<u>N E T O</u>	36,750,000	<u>CAPITAL CONTABLE</u>	76,474,424
TERRENOS	12,100,000		12,100,000		CAPITAL SOCIAL	50,000,000
EDIFICIO	10,000,000	1,500,000	8,500,000		RVA. LEGAL	625,000
MAQUINARIA Y EQUIPO	15,000,000	4,500,000	10,500,000		UTILIDADES ACUMULADAS	10,362,000
MUEBLES Y ENSEÑES	3,500,000	1,060,000	2,440,000		UTILIDAD PRESUPUESTADA	<u>15,487,424</u>
EQUIPO DE REPARTO	<u>8,000,000</u>	<u>4,800,000</u>	<u>3,200,000</u>			
S U M A S	<u>48,600,000</u>	<u>11,850,000</u>	<u>36,750,000</u>			
<u>DIFERIDO</u>				4,600,000		
GASTOS DE INSTALACION			4,000,000			
PAGOS ANTICIPADO			<u>600,000</u>			
SUMA EL ACTIVO				<u>87,269,171</u>	SUMA PASIVO Y CAPITAL	<u>87,269,171</u>
					<u>ANALISIS DE ACREEDORES DIVERSOS</u>	
					Impuesto sobre la renta por pagar	6,417,247
					Varios	<u>390,000</u>
					T O T A L	6,807,247

5.0 ANALISIS FINANCIERO

El presente análisis financiero tiene como finalidad el de dar una mayor visión de la resolución del problema anterior, para ello este Análisis se realiza en cuadros comparativos utilizando las razones simples como método de análisis.

La comparación se hace con el objeto de ayudar al inversionista a evaluar tanto cuantitativamente como cualitativamente las alternativas de solución propuesta y de esa manera poder tomar la más adecuada o aquella que convenga a sus intereses.

5.1 ANALISIS DE LIQUIDEZ

RAZON DEL CIRCULANTE

$$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO A CORTO PLAZO}} = \frac{45,919,171}{10,794,747} = 4.2 \text{ COEFICIENTE}$$

Esta razón muestra nuestro margen de seguridad; o sea, que el coeficiente obtenido nos indica que pagando cada peso de deuda nos sobrarían \$ 3.2, lo que significa para la empresa mayor capacidad de crédito para con sus acreedores.

RAZON DEL ACIDO

$$\frac{\text{ACTIVO DISPONIBLE}}{\text{PASIVO A CORTO PLAZO}} = \frac{33,923,217}{10,794,747} = 3.1$$

Esta razón nos muestra que la empresa mantiene una capacidad de pago extraordinaria.

CAPITAL DE TRABAJO

ACTIVO CIRCULANTE - PASIVO A CORTO PLAZO = CAPITAL DE TRABAJO

$$45,919,171 - 10,794,747 = 35,124,424$$

Como podemos observar el capital de trabajo de este negocio es excelente.

Esta razón nos viene a confirmar que la empresa tiene una inmejorable liquidez.

5.2 ANALISIS DE PRODUCTIVIDAD

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL SOCIAL}} = \frac{15,487,424}{50,000,000} = 0.31 \quad \text{ó} \quad 31\%$$

Esta razón la podemos llamar razón del rendimiento; el rendimiento sobre la inversión original de los accionistas es del 31%, dicho en otras palabras por cada peso de capital social se generan 0.31 centavos de utilidad neta.

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} = \frac{15,487,424}{128,360,000} = 0.13 \quad \text{ó} \quad 13\%$$

Esta razón nos indica que por cada peso vendido tenemos el 13% de utilidad neta.

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO FIJO (NETO)}} = \frac{128,360,000}{36,750,000} = 3.49$$

Esta razón nos indica, que por cada peso de activo generamos \$ 3.49 de ventas.

5.3 ANALISIS DE ESTABILIDAD

$$\frac{\text{ACTIVO FIJO}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} = \frac{36,750,000}{76,474,424} = 0.48 \quad \text{ó} \quad 48\%$$

Esta razón nos indica que en esta empresa, el 48% del capital contable está invertido en activo fijo o bien, que el activo fijo ya es propiedad de la compañía.

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} = \frac{10,794,747}{76,474,424} = 0.14 \quad \text{ó} \quad 14\%$$

Esta razón nos muestra que por cada peso de capital contable hay 14 centavos de deudas ó bien la participación de los acreedores es de aproximadamente \$ 0.14 por cada peso de capital propio.

ASPECTOS SOBRESALIENTES DE LA SOLUCION

1. La compañía tiene una excelente capacidad de crédito tanto a corto plazo como a largo plazo.
2. El promedio de rendimiento del capital social durante la proyección es del 31%, creo que es suficiente para interesarle a cualquier inversionista.
3. La eficiencia en la utilización del activo fijo es muy buena ya que por cada peso de inversiones permanentes tenemos \$ 3.49 de ventas.
4. La participación de los acreedores en la entidad es mínima en relación al capital contable de la compañía. Esta anticipación es de \$ 0.14 por cada peso de capital contable.
5. Basándome en el ejercicio anterior, puedo mencionar que la empresa obtuvo un aumento en las utilidades netas con respecto a las de los otros años del 67%, esto se le atribuye a la magnífica producción que se consiguió proyectar en este ejercicio.
6. En pocas palabras, si se obtienen estas cifras en la realidad creo que el negocio está caminando sobre rieles.

CONCLUSIONES:

En mi opinión los elementos que intervienen en la Administración financiera son fundamentales para las medianas y grandes industrias de nuestro país, puedan sostenerse y crecer en la medida de sus posibilidades. Es por esto que creo que los empresarios y directivos de este tipo de empresas deben actualizarse y planear el crecimiento de la empresa que presiden utilizando para ello la técnica presupuestal.

Por otra parte, pienso que el gobierno Federal debe seguir apoyando y fomentando el establecimiento de este tipo de industrias, para después ayudarlas a crecer y participar en la Economía Nacional. Esta ayuda puede canalizarse por medio de la Banca Nacional, o bien, a través de la Bolsa Mexicana de Valores.

Otro factor importante en el desarrollo de este tipo de industrias, es el buen juicio de las personas que las dirigen por que cualquier estudio, planeación o análisis que se realice resulta incompleto sin una decisión centrada pero audaz, que permita a la empresa en cuestión lograr sus objetivos y tener una estructura financiera sólida.

Los profesionales de la Contaduría y la Administración, debemos prepararnos cada vez más con el objeto de proporcionar a las empresas con que laboramos un servicio profesional de calidad, procurando mejorar, adaptar e innovar los sistemas tanto productivos como administrativos que existan en la compañía.

BIBLIOGRAFIA

1. TITULO: PRESUPUESTO Y CONTROL EN LAS EMPRESAS
AUTOR: MORALES FELGUERES C.
EDITORIAL: EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS, S.A.
SEGUNDA EDICION 1970
1a. REIMPRESION 1973

2. TITULO: CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS
AUTOR: HECTOR SALAS GONZALEZ
EDICIONES: PUBLICACIONES ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES, S.A.
SEPTIMA EDICION 1974

3. TITULO: PREPARACION DE PRESUPUESTOS: CLAVE DE LA PLANEACION Y DEL CONTROL
AUTOR: REGINALD L. JONES Y H. GEORGE TREINTIN
EDITORIAL: C.E.C.S.A.

4. TITULO: CARACTERISTICAS ECONOMICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA EN MEXICO
AUTOR: NACIONAL FINANCIERA
EDITORIAL: CULTURA T.G., S.A.
TOMOS I, II, III

5. TITULO: TECNICA PRESUPUESTAL
AUTOR: CRISTOBAL DEL RIO GONZALEZ
EDITORIAL: E.C.A.S.A.

6. TITULO: SISTEMA DEL CONTROL PRESUPUESTAL
AUTOR: C.P. VICTOR M. PANIAGUA B.
EDITORIAL: E.C.A.S.A.

7. TITULO: EL PRESUPUESTO EN EL CONTROL DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES
AUTOR: W. RAUTENSTRAUCHS Y R. VILLERS.
EDITORIAL: FONDO DE CULTURA ECONOMICA