

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE EL USO DE
LA COMPARACION EN LA CONTADURIA PUBLICA

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
CONTADOR PUBLICO
P R E S E N T A

JUAN JOSE GONZALEZ TAPIA

MEXICO, D. F.

ABRIL DE 1968



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

A todos aquellos que en alguna
forma me ayudaron, esperando
no haberlos defraudado.

A las personas que con su
ternura y su tesón hicieron
posible este trabajo.

I N D I C E

	Pag.
	Prólogo 4
CAPITULO I	ASPECTOS GENERALES 6
	Introducción 7
	Definición de Lógica y su división 9
	El método 11
	El método comparativo 15
CAPITULO II	LA COMPARACION Y LA CONTABILIDAD 16
	La información 17
	El Doble aspecto de la contabilidad 18
	Aspecto Administrativo 21
	Algunos métodos de interpretación 26
	Estado de origen y aplicación de recursos.. 34
	Balance doble Comparativo 38
	Razones estándar 39
CAPITULO III	EL PRESUPUESTO BASE DE COMPARACION 41
	Aspectos Generales 42
	Conceptos y Clasificación 44
	Presupuesto de ventas 46
	Consideraciones en la elaboración del presupuesto de ventas. 48
	Presupuestos de inventarios y de pro- ducción 50
	Presupuestos funcionales 55
	Análisis de variaciones, producto de la comparación presupuestal 63
CAPITULO IV	LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD 75
	Generalidades 76
	La necesidad de presupuestos 79
	Consideraciones contables 80
	Información a las áreas de responsabilidad..85
CAPITULO V	CONCLUSIONES
	Bibliografía 95

NOTA DE AGRADECIMIENTO

Dedico este trabajo respetuosamente y con agradecimiento sincero, a todos los maestros que contribuyeron en alguna forma a mi preparación, esperando sepan disculpar los errores que contenga, así como la carencia de práctica y conocimientos de que soy objeto. A pesar de los defectos de -- que adolece, manifiesto la convicción que tengo del tema que me ocupa y mi más ferviente deseo -- es, que cumpla con el mínimo de los requisitos -- que benévolo el honorable Jurado le imponga.

Juan José González Tapia.

P R O L O G O

La comparación está en todos los aspectos de la vida del hombre y la mayoría de las veces no es posible considerarla como un medio técnico sino como la única forma de realizar algunos raciocinios individuales que no tienen mayor trascendencia en una vida social. Se usa inconscientemente y de manera repetitiva, muchas veces pasa desapercibida pues no nos detenemos a analizar la forma de como captamos las diferencias o semejanzas existentes en el universo. Este trabajo enfoca la importancia que cobra la comparación, cuando auxilia al contador público en algunas de sus funciones profesionales y según la tesis que aquí adopto, en ocasiones es imprescindible para el ejercicio de dicha profesión.

El motivo primordial que tuve para desarrollar a la comparación como tema de la presente tesis, fue el haberme percatado de que en el análisis e interpretación de los estados financieros, en la función informativa, en algunos sistemas de costos, en el control presupuestal, así como en las revisiones y en el dictamen mismo; el contador público la usa como un instrumento de importancia tal, que en la nomenclatura técnica se ha generalizado el uso de algún vocabulario que denota comparación.

En el primer capítulo, abordé el fundamento científico de las técnicas, considerando que la profesión es más técnica que científica y exponiendo la apremiante necesidad de una metodología básica,

que pugna por la superación del servicio profesional.

En el capítulo segundo, parto de conceptos básicos de la técnica contable y muestro la utilidad del método en ésta exponiendo desde estados comparativos para efectos de información, hasta razones aritméticas y geométricas de conceptos financieros con motivo de interpretación.

En el capítulo tercero, abordo conceptos generales por lo que a presupuestos se refiere, tomándolos como base de comparación técnicamente determinada que permite la mejor y más atinada dirección. Hago resaltar la utilidad del presupuesto, que existe en función directa al método de comparaciones próximas que nos brinda la oportunidad de ejercer la administración por excepciones.

En el cuarto capítulo hago algunas consideraciones sobre la contabilidad por áreas responsabilidad, la cual expongo como corolario evidente de un sistema de control presupuestal y como tal, muestra bases de comparación que permiten evaluar la efectividad de las funciones departamentales relacionadas con el personal responsable de las mismas.

Por último en el capítulo quinto, pongo a consideración del lector las conclusiones que en mi opinión se infieren de la exposición del presente trabajo, haciendo la aclaración que el enfoque que al mismo doy, es única y exclusivamente mi manera de pensar al respecto.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

Introducción.- Definición de Lógica y su división.-

El Método.- El método comparativo.

I N T R O D U C C I O N .

Una técnica, dice el diccionario enciclopédico de la lengua española (ESPADA - CALPE Tomo No. 59) " es el conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte para no quedar en mera abstracción. La técnica es la conversión de lo especulativo a su verificación concreta y viva en los hechos".

Si consideramos acertada la anterior definición, veremos que para dominar una técnica o para ejercitarla debemos tener ciertos conocimientos teóricos, que serán los que llevamos a la práctica para obtener los resultados deseados. Dicho de otra manera, antes que la técnica está la ciencia o bien toda técnica se basa en una ciencia o en un arte. Siendo así, al abordar un tema teórico como es el de este trabajo considero pertinente encauzarlo de tal manera que partiendo de un fundamento científico pueda llegar a demostrar su aplicación en esta profesión.

La ciencia ha sido definida como "el conocimiento cierto de las cosas por sus principios o causas".- Es un cuerpo de doctrina metódicamente formado y ordenado, que constituye un ramo particular del conocimiento humano".

"Ciencia es el conjunto de proposiciones evidentes y ciertas, necesarias y universales, sistemáticamente organizadas, deducidas mediata o inmediatamente de los elementos esencialmente constitutivos del objeto y que dan la razón intrínseca de sus propiedades

y operaciones". (1)

La multitud de los objetos del conocimiento humano hace que sea muy grande el número de las ciencias, número que aumenta constantemente por virtud de un proceso de diferenciación y desintegración de los conceptos de cada rama, obtenido merced al progreso en los estudios. De ahí la dificultad de hacer una clasificación de las ciencias que presente siquiera en sus líneas generales la rica variedad de éstas y como se relacionan entre sí, -- uniéndolas sin confundirlas y distinguiéndolas sin separarlas.

El único interés que ofrecen las clasificaciones del total contenido científico es, de un lado, dar a conocer el punto de vista que tuvo presente el clasificador, y de otro, mostrar cual era en su tiempo el estado general de los conocimientos humanos.

No tienen otro valor las múltiples y muy variadas tentativas de clasificación de las ciencias, fundadas unas como la de Bacon y los enciclopedistas en el elemento subjetivo y otras con mejor acuerdo, en el objetivo u objeto, no material sino formalmente considerado; es decir, según la razón especial con que cada una de las ciencias lo estudia.

Por otra parte como los seres para ser objeto propio de la ciencia han de ser conocidos con cierta abstracción, el mayor o menor grado de ésta ha servido también de fundamento para la división de las ciencias en: a) Físicas o naturales, b) Matemáticas,

(1) Diccionario Enciclopédico Espasa-Calpe.

c) filosóficas o Metafísicas, según que se abstraigan de la materia individual o de la sensible, o en absoluto de toda materia.

Definición de Lógica y su División.

Esencial o conceptualmente la lógica puede definirse como la ciencia directiva del acto de la razón, por la cual el hombre en el propio acto, procede ordenada, fácilmente y sin error.

La lógica no solo estudia las operaciones de la mente humana, sino que además de normas para realizar un conocimiento perfecto.

La lógica viene a ser como una gimnasia mental que ejercita la razón para que ésta pueda llegar al conocimiento de la verdad. Si la lógica es directiva de la razón, también lo es de las ciencias en las que por medio de la razón se llega al conocimiento.

Hay varias divisiones de la lógica pero existe una clásica y fundamental que le considera dos partes principales: 1a.) Lógica Formal, 2a.) Lógica Material.

En las operaciones de la razón se pueden apreciar dos conceptos (según el maestro D. Márquez Muro en su lógica 3a. Edición) - la rectitud y la verdad, es decir la forma y la materia.

Un raciocinio puede ser correcto, si dadas las proporciones necesarias la conclusión se obtiene legítimamente en virtud de -- las leyes de la deducción. Será verdadera si su contenido, es de -- cir, lo que expresa, está de acuerdo con la realidad de las co-- sas. El raciocinio será al mismo tiempo correcto y verdadero, si la conclusión se infiere de premisas verdaderas que legítimamente enuncian su contenido.

Cuando solo se estudia la rectitud prescindiendo de la verdad o falsedad que encierra, surge la Lógica Formal. Es decir, - el estudio de la forma de la disposición de los actos de la mente humana, de donde depende la rectitud o corrección de éstos.

Si en cambio se tratan las funciones que se relacionan con la verdad del contenido, o de la aptitud de la mente para conocer la verdad, surge la Lógica Material.

La Lógica, como hemos afirmado anteriormente, al enseñar el conocimiento de las operaciones de la razón, no se ciñe tan sólo a un conocimiento teórico; una lógica que no se enfoque de cualquier manera a la práctica, es una lógica sin sentido, sin validez. La lógica misma no es más que un método para realizar mejor el conocimiento. El conocimiento a su vez, no es más que medio - para otra finalidad, ya que nadie conoce tan sólo por conocer: - se conoce por algo y para algo.

Siendo la lógica la "ciencia directiva de los actos de la razón, por la que el hombre en dicho acto procede ordenada, fácilmente y sin error", corresponde a ella el estudio de los métodos, más aún, del método en general.

La forma de hacer práctica la lógica es tratando de llevar una vida lógica, es decir, una vida en la que la razón sea quien dirija y ordene las actividades humanas. Pero para que tal dirección sea eficaz, se hace indispensable el empleo de un método -- adecuado. Ahora se ve por que la lógica estudia y analiza los métodos; una lógica que se quede en pura teoría sencillamente no -

es lógica y carece de sentido un estudio así.

Como una consecuencia necesaria de la dialéctica.- Lógica - Formal - y de la crítica - Lógica Material - sigue la metodología, o estudio del método que no viene a ser sino la aplicación de la lógica, o la lógica aplicada. Hay autores que dividen la lógica en tres partes: Dialéctica, crítica y metodología.

EL METODO

Etimológicamente la palabra método está compuesta de dos voces griegas: META, a través de: y ODOS, camino. De donde etimológicamente método significa camino a través del cual. Por tanto, el método considera un punto de llegada y los medios necesarios y más aptos para llegar a él.

El significado general de esta palabra, es el de todo procedimiento consciente que el hombre se propone para obtener un fin, se restringe en la filosofía moderna al significado de la forma de encontrar la verdad.

Ya Aristóteles había identificado el método con la ciencia, - lo cual, se justificaba porque Aristóteles hablaba de una ciencia universal que comprendía toda verdad y por lo mismo todo método - para encontrarla. En la primera síntesis filosófica con propiedad científica, cual fue la de Aristóteles, hubo un método, y este -- fue el deductivo o silogístico.

El método visto de otro punto, se puede clasificar en sintético y analítico. El primero procede de lo particular a lo universal, mientras que el segundo, por el análisis o descomposición de ideas, conceptos, u objetos desciende de lo complejo a lo simple.

Más el interés que hoy revisten las cuestiones del método no nace tan sólo de saber si hay que hacer más o menos análisis, sino que estriba en la mayor o menor profundidad con que estos análisis se hacen y ésto no en cualquier materia, sino en la misma base de los conocimientos humanos, o sea en los medios con que pueda contar el hombre para llegar a la conquista de la verdad. En lo cual aparece la relación de las cuestiones del método con las que versan sobre la lógica.

Las diferencias profundas que se advierten en su aplicación radican en el objeto de cada ciencia. Así es característico que el análisis propiamente dicho, tiene la elasticidad y adaptación necesaria para brindar la mayor utilidad en el campo que se le utilice.

El método sintético se distingue del analítico por la tendencia y orden en el buscar los títulos que garantizan una proposición.

La síntesis, pues, busca y haya la verdad en la reunión o generalización, en lo que se patentiza la razón de ser del método-sintético más que el analítico. Este método presenta el peligro de la excesiva abstracción de las cosas particulares, únicas que caen bajo el dominio de la experiencia inmediata; y es más difícil su aplicación en las investigaciones por no abarcar el ingenio humano de una mirada los principios generales a que se reduce el caso particular que se examina.

El valor práctico de ambos métodos no es absoluto sino depen

diente de los dotes personales del que lo emplea; porque hay entendimientos sintéticos y analíticos.

El estudio del método, como se desprende ya de todo lo dicho, constituye la metodología.

La metodología se puede definir como "la parte de la lógica que estudia los métodos del conocimiento", o también como: "la parte de la lógica que enseña el empleo seguro y práctico de las formas mentales". (2)

Comunmente se suele dividir a la metodología en General y Especial.

La metodología general trata del método, indicando su naturaleza y propiedades. Cuando se habla de la naturaleza y propiedades del método se trata de localizar el método indicado para los distintos aspectos de su aplicación.

La lógica da las normas generales del pensamiento, pero en cada caso concreto la aplicación debe ser acorde a la naturaleza humana; una lógica demasiado racional, puede caer en el error del racionalismo; es cierto que el hombre por la razón es hombre pero también tiene sensibilidad, así que un criterio verdaderamente lógico será aquel que no desconzca la esencia humana en sus distintas aplicaciones.

Por tanto debe tenderse a una lógica humana, es decir, que tenga en cuenta no sólo la teoría, sino sobre todo la forma más

(2) Daniel Márquez Muro en su *Lógica*.

conveniente de aplicarla. Por lo mismo no siempre es posible aplicar todos los preceptos de la metodología general; pero tengase en cuenta que la metodología es el faro que ilumina el camino, y no se debe tratar de aplicarla de una manera esquemática y rígida; debe darse oportunidad a la iniciativa del hombre, que vive de acuerdo a la razón y así también aplica la lógica.

La metodología especial abarca tres grandes aspectos que son los del conocimiento; en primer lugar la búsqueda de la verdad, en segundo la comunicación de la misma y en tercero su defensa. A la búsqueda de la verdad corresponde la metodología inventiva; a la comunicación de la verdad la metodología didáctica, y a la defensa, la metodología apolegética.

Dentro de la metodología inventiva tenemos los métodos para el conocimiento de la verdad que podemos clasificarlos en generales y particulares.

En los generales vamos a considerar el deductivo y el inductivo, en los particulares existe gran variedad pero los principales son: comparativo, histórico, psicológico, estadístico, filosófico, descriptivo, experimental, sociológico, etc.

El método comparativo según la clasificación anterior pertenece a los particulares y lo podemos considerar como la "deducción de verdades por semejanza con otras verdades ya conocidas", tomando en cuenta las circunstancias o ciertas modalidades que permiten establecer cierto punto de referencia.

La comparación dice T. Pesch., es la operación de la mente, por la cual atendiendo ésta a varias cosas e ideas, las considera

a la vez investigando sus relaciones y diferencias o el orden que entre si guardan".

Según Littré, comparar es examinar simultáneamente las semejanzas y las diferencias de dos o más conceptos; fórmula que pone claramente de manifiesto que la comparación supone la existencia al mismo tiempo, de semejanzas y diferencias; no se comparan dos cosas absolutamente idénticas ni dos cosas completamente diferentes porque la comparación pierde su finalidad. La comparación requiere cierta analogía entre las cosas comparadas y toda la dificultad reside precisamente en determinar el grado de dicha analogía porque de éste depende el conocimiento que se infiere.

Existen dos usos del método comparativo que corresponden a dos fases distintas de la investigación científica, cada una de las cuales implica una técnica propia de comparación. Estas dos técnicas se llaman respectivamente "comparaciones próximas" y comparaciones remotas"

La comparación próxima.- Es la que se dá en conceptos que poseen una gran analogía y busca ante todo la precisión, por cuya razón es minuciosa y entra cuanto puede a los detalles. Su objetivo principal es la investigación de las diferencias. *

La comparación remota.- Es la que se dá en conceptos más diferentes que semejantes, lo que aquí se investiga principalmente son las semejanzas; lo interesante es determinar su grado y significado.

* Tiene una gran aplicación en la técnica contable.

C A P I T U L O I I

LA COMPARACION Y LA CONTABILIDAD

La Información.- El doble aspecto de la Contabilidad.-
Aspecto Administrativo.- Estado de origen y aplicación
de Recursos.- Balance Doble.- Razones Estándar.

L A I N F O R M A C I O N

La técnica como actividad metódica y sistemática desarrollada por el hombre para satisfacción de sus necesidades, tiene su origen en la ciencia o arte que forma substancialmente el cuerpo teórico que la fundamenta. Este cuerpo de conocimientos teóricos, aparte de ser su fundamento, es la materia de su aplicación y en función a ésta las técnicas pueden ser puras o combinadas, según sean una o varias las ciencias o artes de que se valgan para el logro de su fin.

Las necesidades del hombre en términos generales las podemos clasificar en primarias y secundarias. En la actualidad el número de necesidades secundarias del hombre se ha acrecentado por diversas circunstancias, y han obligado a éste, a procurarse una porción igual de satisfactores.

Existen dos medios de satisfacción de las necesidades: a) bienes y b) servicios. Los bienes son cosas a las que debido a sus características específicas se les atribuye la capacidad de satisfacción, y los servicios, son actividades desempeñadas con una intención directa o indirecta de producción, que también como los bienes, deben llenar ciertos requisitos para cumplir ampliamente su función.

Hoy en día, se ha hecho una necesidad de los hombres de empresa, el conocer la situación del negocio en sus diferentes aspectos. La información como medio de satisfacción, es un servicio que coad

yuva a la producción y para que satisfaga la necesidad para la - que fue hecha, debe cumplir ciertos requisitos de carácter general, debe estar elaborada en forma especial y bajo lineamientos- que puedan ser la base de una buena administración.

Por lo expuesto en el párrafo anterior considero que, la in- formación es el tema medular de nuestra profesión, y que las acti- vidades desarrolladas por el Contador Público en el ejercicio pro- fessional, van encaminadas a proporcionar datos sobre las operacio- nes financieras realizadas en la empresa y sobre las que no sien- do financieras, tienen en este campo su repercusión.

EL DOBLE ASPECTO DE LA CONTABILIDAD.

El conjunto de técnicas que se han combinado para lograr el- registro de las operaciones de una empresa, de tal manera que sean la fuente de información real y oportuna con fines de control, se ha llamado "Contabilidad".

La contabilidad como base de control es una disciplina diná- mica por excelencia, como evolución natural de su crecimiento y - desarrollo, se han venido distinguiendo dos aspectos principales- que le dan el carácter de adaptable como su cualidad fundamental.

El primero, es el que ha venido a través de los años usándo- se para proporcionar información basada en los hechos pasados en- la acción pretérita y que conocemos como aspecto histórico o de - registro. Pero, ¿ Qué valor pueden tener esos hechos si no procu- ramos su adapatación al futuro ? ¿ Qué utilidad nos reporta el co

nocimiento de un error, si no lo corregimos en lo sucesivo? ¿Qué beneficio nos reporta saber de la eficiencia de un control, si no vigilamos su operación?. Es precisamente el conocimiento del pasado, lo que nos permite proyectar la vida del negocio en el futuro. Es aquí, cuando basado en el aspecto histórico de la contabilidad, surge el interpretativo y de proyección, que le da un nuevo valor al anterior cuando lo complementa con pronósticos y datos adicionales que fomentan la planeación, la estadística y la proyección, tan útiles en la administración moderna.

En el aspecto histórico de la contabilidad podemos apreciar dos etapas generales y fundamentales: a) El registro y b) La información. El registro es la primera y constituye la trayectoria procesal en la que se van elaborando y refinando las partes que en última instancia constituirán el objetivo de la contabilidad, - la información.

El registro no es en sí un fin de la contabilidad, lo sería para la teneduría de libros; en la contabilidad el registro es un medio para lograr información. Los informes contables son lo que podemos llamar el producto elaborado, y vienen a ser el medio de comunicación entre los registros representativos de las operaciones realizadas por la empresa y los interesados en esas operaciones y en las consecuencias que puedan traer consigo.

Hay algunos informes contables que tienen la categoría de - estados financieros y otros que no. Las personas que desconocen la técnica suelen equivocarse ya que "Estados Financieros" son -

los informes contables que proporcionan la situación, condición - o modo de ser de una empresa, representada en moneda lo que le da el carácter de financiero.

La información que la dirección y los lectores necesitan, es precisamente la síntesis de lo que los registros contables contienen y de la habilidad para presentar esta información, depende el grado de facilidad o dificultad para la asimilación que el lector haga de la misma. De la forma en que se presenten estos informes, dependerá el acierto con que se juzguen y las conclusiones a las que se llegue; si bien es necesario el resumen, es también cierto que su exceso obscurece los informes, y por contra, un análisis - excesivo puede desorientar la atención y el interés.

Con tales motivos la información contable se suministra a los interesados en forma diferente que permite apreciar tanto el análisis como la síntesis, que vienen a proporcionar la facilidad, fluidez y exactitud necesaria para normar el criterio de quien trata - de comprender y captar el movimiento financiero de la empresa.

En función a los datos que contienen y a su importancia, se ha venido clasificando a los estados financieros en la siguiente forma:

- 1.- Por su importancia externa en a) básicos y b) secundarios
- 2.- Por la información que proporcionan en a) Estáticos b) - Dinámicos y c) Mixtos.

Los lectores de los estados financieros tanto como los que - los elaboramos o revisamos, podemos apreciar la gran utilidad que

proporcionan las diferentes formas de presentar los datos contables; en tal virtud, debemos reconocer la importancia que tienen los estados comparativos que, aunque han sido considerados como secundarios por su importancia externa, tienen la cualidad de convertir datos estáticos en estático-dinámicos y que para efectos de apreciaciones hacen cifras elocuentes de simples saldos oscuros, marcan tendencias en renglones que representan actividad y desarrollo, permitiendo detectar anomalías existentes en la empresa, que de otra forma pasarían inadvertidas.

De los estados comparativos podemos hacer la siguiente clasificación: 1.- Estados Básicos, 2.- Estados Comparativos Especiales y 3.- Estados Analítico-Comparativos.

A continuación muestro algunas formas comparativas de información que nos permiten conceptualizar las tendencias y variaciones en renglones de importancia para la dirección. (ver fig. No. 1).

ASPECTO ADMINISTRATIVO

El segundo aspecto de la contabilidad es el que interpreta los informes que producen los registros elaborados en el primero. Es innegable, que la apreciación de la actividad financiera y comercial de una empresa está basada en los registros que son elementos representativos de lo que ha pasado en ella. La función de registro cobra importancia cuando la interpretación encuentra su única fuente y base en ésta, y como consecuencia, cuando los registros, son correctos, cuando hay pureza en los movimientos contables y cuando existe una codificación adecuada de las cuentas, se obtie

nen estados financieros susceptibles de una justa interpretación.

La "Interpretación de Estados Financieros" es un proceso mental de juicio de quien tiene la intención de captar las características financieras de una empresa.

Por tratarse de un proceso mental, en la práctica podemos encontrarnos con intérpretes que tengan juicios y conceptos diferentes sobre la misma información, razón por la cual, se requiere -- que quien interprete estados financieros tenga bastantes conocimientos, tanto sobre el negocio cuyos estados está interpretando, como sobre las diferentes técnicas que se emplean en este proceso.

Si bien es cierto que los juicios que se emiten no son iguales lo que sí no varía son las técnicas empleadas, las cuales se dividen en dos grupos: a) El análisis y b) La comparación.

Por ser la interpretación un proceso subjetivo, no la podemos estudiar, pero en cambio sí podemos abordar las técnicas en las que ésta se basa.

Se entiende por análisis, la descomposición de un todo en sus partes. Debemos tener en cuenta que, para que el análisis sea útil y correcto debe adoptarse un punto de vista que sea de interés para el intérprete.

Cada estado financiero forma un todo complejo, si lo vemos así, sólo apreciaremos su forma y sus características físicas generales; mas nunca captaremos el mensaje que lleva implícito y jamás se apreciarán las características financieras que busca el intérprete; si no lo desmenuza en todos sus elementos, no conocerá-

CIA. OMEGA, S.A.

BALANCE COMPARATIVO ENTRE LOS AÑOS 1965 y 1966.

Fig. No.1

A C T I V O	31 Diciembre de		D i f e r e n c i a s	
	1966	1965	Más	Menos
Circulante:				
Caja	22,000.00	42,000.00		20,000.00
Documentos por cob.	180,000.00	160,000.00	20,000.00	
Clientes (neto)	504,900.00	465,000.00	39,900.00	
Inventarios	610,000.00	650,000.00		40,000.00
Sub-Totales	\$1.316,900.00	1317,000.00		
Fijo:				
Equipo de Entrega	6,000.00	8,800.00		2,800.00
Muebles y Enseres	323,000.00	150,000.00	173,000.00	
Edificios	467,000.00	327,780.00	139,220.00	
Terrenos	90,000.00	90,000.00	-.-	
Sub-totales	\$ 886,000.00	\$576,580.00	372,120.00	62,800.00
T o t a l e s	\$2.202,900.00	1,893,580.00		
Dif.Netas.		309,320.00		309,320.00
Sumas Iguales	\$2.202,900.00	2,202,900.00	372,120.00	372,120.00

OTRA FORMA DE ESTADOS COMPARATIVOS ANALITICOS.
(Señalando Tendencias)

ANALISIS DE LAS VENTAS REALIZADAS EN 1967

<u>Productos</u>	Enero	Febreo	Marzo	T o t a l
Producto A.	534,789.00	745,801.00	514,419.50	1,795,009.50
Producto B.	635,151.67	863,111.00	738,123.50	2,236,386.17
Producto C.	413,646.00	792,128.00	621,226.10	1,827,000.10
Producto D.	261,265.20	227,266.55	301,286.05	789,817.80
	<u>\$ 1.844,851.87</u>	<u>2.628,306.55</u>	<u>2.175,055.15</u>	<u>6.648,213.57</u>

su constitución y menos comprenderá sus áreas y sus renglones.

Pero el interpretar decíamos es un proceso mental de juicio, que el análisis no nos proporciona; es entonces cuando una vez hecho éste, tenemos que facilitarle a la mente ese juicio con la -- comparación de hechos y elementos para poder juzgar la bondad o -- la maldad de los mismos.

Comparación es el estudio simultáneo de dos o más conceptos -- investigando las relaciones y diferencias que entre sí guardan. -- Uno de los conceptos debe ser la base de comparación para poder -- juzgar a otro, a la luz de la base elegida.

De lo anterior se infiere que la interpretación requiere del análisis y de la comparación simultáneamente, por lo que los intérpretes de estados financieros han considerado una sola técnica combinada y le han llamado "Técnica Analítico-Comparativa".

Para efectos de "Interpretación de Estados Financieros" la -- comparación puede ser cualitativa y cuantitativa.

El éxito que se obtenga del uso de la primera, dependerá de los conocimientos, la práctica y en general de la habilidad que -- el intérprete tenga en la materia, para escoger la base de comparación; la cual cuando es atinadamente elegida proporciona cifras elocuentes que revelan una valiosa información.

La comparación cuantitativa, es la que solamente atiende a -- las cantidades sin considerar la influencia de su nomenclatura, -- y así tenemos que el resultado de la comparación de dos magnitudes de la misma especie, se llama razón o relación. Estas pueden

ser de dos clases: razones por diferencia o aritméticas y razones por cociente o geométricas.

Razón por diferencia o aritmética, es el resultado de la comparación de dos magnitudes de la misma especie con objeto de saber, en cuanto excede una a la otra, o viceversa; es decir, la razón aritmética de dos magnitudes, es la diferencia que hay entre ellas.

Razón por cociente o geométrica, es el resultado de la comparación de dos magnitudes de la misma especie, con el objeto de ver cuantas veces la una contiene a la otra; de modo que la razón geométrica, es el cociente que resulta de dividir una entre la otra. Y así decimos, la razón aritmética de 32 cms. a 4 cms. es 28 cms. (diferencia que hay entre $32 - 4$). La razón geométrica de 32 cms. y 4 cms. es 8 cms. $\frac{32 \text{ cms.}}{4 \text{ cms.}} = 8 \text{ cms.}$

En una razón se llama antecedente al número que se compara y, consecuente, aquel con el cual se compara: ambos se llaman términos de la razón.

ALGUNOS METODOS DE INTERPRETACION

En el primer capítulo de este trabajo expuse el significado de la palabra "Método", como "el procedimiento consciente que el hombre se propone para obtener un fin". Los métodos usados para el análisis e interpretación de estados financieros, son los elementos que simplifican la información para que el juicio del intérprete siga el camino correcto y logre conclusiones lógicas y acertadas. Regularmente tienden a facilitar las reflexiones necesarias para que en el curso normal de las operaciones de la empresa, el intérprete pueda proyectar la vida de ésta en el futuro.

Los métodos se han agrupado en función a las cifras que se comparan y así tenemos, que pueden ser Comparaciones Verticales y Comparaciones Horizontales.

Las comparaciones verticales son las que se hacen con cifras a una misma fecha, y las horizontales, las que se hacen con cifras pertenecientes a varios períodos. En las verticales se aprecia la magnitud de las cifras y la proporción en función a los demás elementos existentes a esa fecha, estos métodos son más bien de exploración.

Los porcentajes integrales son razones geométricas cuya base de comparación es cien y la cual contiene el término comparado, o lo que es lo mismo, son razones geométricas en donde el antecedente forma parte del consecuente y éste es cien. El porcentaje

integral es una cifra representativa y expresa el valor de la parte con relación al todo.

Este método es aplicable a todos los estados financieros que tengan un total, pues éste supone varios elementos constitutivos a los que se les puede asignar un porcentaje integral o, se puede dar el caso que no habiendo un total, exista una cifra de la cual se hagan deducciones para presentar un residuo como resultado. - En este caso, la habilidad del intérprete le indicará a que renglón le asigne el 100% para considerarlo base de comparación.

Existen dos formas prácticas para el cálculo de los porcentajes integrales, podemos obtener un factor común en la siguiente forma: $\frac{\text{La unidad}}{\text{Suma o total}} \times 100 = \text{Factor Común.}$

Posteriormente, el factor común será multiplicado por cada uno de los elementos que forman el todo, y en cada caso nos dará el porcentaje integral que corresponde a cada elemento. La segunda forma, sería la división del elemento objeto de cálculo sobre el todo (suma total) y nos da directo el porcentaje integral.

Dentro de los porcentajes integrales hay una modalidad que consiste en representar en una circunferencia los elementos componentes de un estado financiero, haciendo así más objetiva la forma de su constitución y más representativas las magnitudes de los mismos. En este caso el cálculo del Factor común se hace en grados en la siguiente forma: $\frac{\text{La unidad}}{\text{Suma Total}} \times 360 = \text{Factor común en grados.}$

Y la parte integral en grados la obtenemos multiplicando este factor común por la cifra absoluta que tenga el elemento.

Para el uso de este método tómense en cuenta las siguientes observaciones:

1a.- Que el todo es igual a la suma de sus partes.

2a.- Que este método unicamente se usa para análisis de tipo vertical, o sea, conceptos de la misma naturaleza a la misma -- fecha.

3a.- Que no se deben presentar los estados financieros reducidos a porcentos, de tal manera que induzcan a una comparación horizontal.

PRESENTACION DE UN ESTADO FINANCIERO EN PORCENTAJES INTEGRALES

ENCABEZADO NORMAL

	NUMEROS ABSOLUTOS	PORCENTAJES	
<u>A C T I V O</u>			
<u>CIRCULANTE:</u>		%	%
Bancos	33,738	4.3	
Clientes	87,525	11.1	
Documentos por cobrar	26,099	3.3	
Manufactura en Proceso	10,528	1.3	
Materias Primas	134,082	17.1	
Articulos Terminados	<u>38,694</u>	<u>4.9</u>	42.0
	330,666		
<u>FIJO:</u>			
Maquinaria y Equipo	156,026	19.8	
Mobiliario y Equipo de O.	42,348	5.4	
Edificio	<u>152,190</u>	<u>19.3</u>	44.5
	350,564		
<u>DIFERIDO:</u>			
Pagos anticipados	12,592	1.6	
Gastos de Instalación	<u>92,941</u>	<u>11.9</u>	<u>13.5</u>
Suma el Activo :	<u>\$786,763</u>		<u>100.0%</u>
	=====		=====

$$\frac{330,666}{786,763} = 42.0 \times 360 = 151.2^\circ$$

$$\frac{350,564}{786,763} = 44.5 \times 360 = 160.2^\circ$$

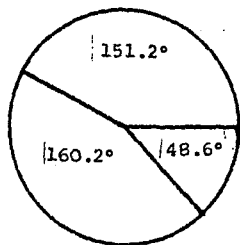
$$\frac{105,533}{786,763} = 13.5 \times 360 = \frac{48.6^\circ}{360^\circ}$$

=====

Forma de Cálculo:

La unidad = Factor x 100 x valor de la parte = % Integral
Valor del Todo

Valor de la Parte = % Integral x 360 = Grados Integrales.
Valor del Todo.



En las comparaciones verticales existe un método diferente - al de porcentajes integrales llamados "Razones Verticales". A diferencia de los porcentajes integrales, son tantos por uno en que el antecedente no es parte integrante del consecuente. Las razones geométricas que se utilizan para esta forma de análisis, por la naturaleza de sus términos pueden ser: Estáticas, Dinámicas y Estático Dinámicas.

A continuación ejemplifico el método, para que el lector tenga una idea de la utilidad que presta la comparación de cifras en esta forma: RAZON DE CAPITAL DE TRABAJO O INDICE DE SOLVENCIA A CORTO PLAZO.- Activo Circulante/ Pasivo Circulante = Cantidad de pesos que el curso normal de las operaciones, tiene capacidad de pago por cada un peso de obligaciones que reclaman tal capacidad.

MARGEN DE SEGURIDAD DE ACREEDORES A CORTO PLAZO. Capital de Trabajo/ Pasivo Circulante = Cantidad de pesos que en el curso normal de las operaciones tiene capacidad de pago, sin necesidad de ser utilizada, por cada \$1.00 con la misma capacidad que debe ser aplicada al ritmo de obligaciones a corto plazo.

ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR. Ventas Netas/Promedio de Saldos de documentos y cuentas por cobrar a clientes = Velocidad media de generación de efectivo, proveniente de cuentas por cobrar. Número de veces que la Empresa ha vendido el promedio de sus cuentas por cobrar. $\frac{360}{\text{Rotación}} = \text{Plazo medio de cobro.}$

En las comparaciones horizontales encontramos que se facilita la interpretación en diferentes formas, y así tenemos que los méto

dos los podemos subdividir en dos grupos principales: a) Métodos horizontales propiamente dichos, que consisten en la comparación de dos valores de un mismo concepto a dos fechas diferentes. -- b) Métodos históricos que comparan una serie de valores de un mismo concepto a diferentes fechas y nos reportan mayor utilidad, -- cuando el intérprete los estudia paralelamente entre conceptos -- que tienen alguna relación.

De los horizontales los más usados son: el "método de variaciones" que no es otra cosa que la diferencia absoluta entre el valor mas reciente (a') y el valor mas antiguo (a) (que en una representación algebraica quedaría así; $a' - a = \text{variación}$),* y el de "porcentajes de variación" que consiste en el porcentaje de variación habido en los conceptos estudiados. Este método horizontal necesita de la aplicación del anterior y así vemos que algebraicamente queda: $\frac{a' - a}{a}$ o lo que es igual $\frac{a'}{a} - \frac{a}{a}$ (Ejemplo B).

En los históricos encontramos varios, de los cuales mencionaré los que considero más usados por su sencillez:

1.- Serie de valores en orden cronológico (no requiere mayor explicación) a' , a'' , a''' , (Ejemplo c)

2.- Serie de variaciones.-Diferencias absolutas de los valores del segundo en adelante con base constante en el primero. $a' - a$, $a'' - a$, $a''' - a$. (Ejemplo D)

* Vease figura No. 1 en página No. 23 y ejemplo A página 32.

3.- Serie de índices.- Porcentajes horizontales de los valores del segundo en adelante con base constante en el primero que se representa como el 100% $\frac{a}{a}$, $\frac{a'}{a}$, $\frac{a''}{a}$, $\frac{a'''}{a}$ (Ejemplo E)

4.- Serie gráfica.- Historiograma en escala aritmética para valores relativos o en escala semi-logarítmica para valores absolutos.

<u>a</u>	<u>a'</u>	<u>a''</u>	<u>a'''</u>		<u>a</u>	<u>a'</u>	<u>a''</u>	<u>a'''</u>

(Ejemplo F)

Para ilustrar la teoría anterior pongo los siguientes ejemplos:

MÉTODOS HORIZONTALES

Ejemplo A	VARIACIONES		
Conceptos	al 30 enero	al 28 de feb.	Variaciones
	a	a'	
Caja	20,000.00	50,000.00	+ 30,000.00
Bancos	50,000.00	20,000.00	- 30,000.00
Clientes	150,000.00	450,000.00	+ 300,000.00

(Ver estado de origen y aplicación de recursos en página No.34)

Ejemplo B	Porcentajes de Variación		
Caja	20,000.00	50,000.00	+ 180.0 %
Bancos	50,000.00	20,000.00	- 60.0 %
Clientes	150,000.00	450,000.00	+ 187.5 %

MÉTODOS HISTÓRICOS

Ejemplo C Serie de cifras en orden cronológico

Enero 30 Febrero 28 Marzo 31 Abril 30

Caja	20,000.00	50,000.00	48,000.00	45,000.00
------	-----------	-----------	-----------	-----------

Ejemplo D Serie de variaciones

Enero 30	Febrero 28	Marzo 31	Abril 30
----------	------------	----------	----------

Base.

Caja	20,000.00	(+) 30,000.00	(+)28,000.00	(+)25,000.00
------	-----------	---------------	--------------	--------------

Calculados en la siguiente forma:

a - a = 20,000.00 - 20,000.00 = 0.00

a' - a = 50,000.00 - 20,000.00 = (+) 30,000.00

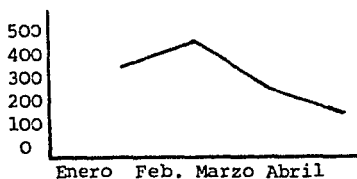
a'' - a = 48,000.00 - 20,000.00 = (+) 28,000.00

Ejemplo E Serie de Indices

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Caja	100 %	250 %	240 %	225 %

Ejemplo F

Serie Gráfica



En la forma como se ha venido exponiendo la relación de magnitudes que podríamos considerar financieras, veo necesario mostrar la aplicación del método para otras áreas que no teniendo este carácter, interesan a los empresarios o directores de negocios; --- siendo así, veremos algunas comparaciones geométricas que nos permiten conocer aspectos interesantes como son: condiciones de empleo de los medios de explotación, actividad y función del elemen

to humano y en general aspectos subjetivos decisivos para una buena dirección.

En efecto, es pertinente estar consciente de lo que es la concepción comparativa, porque para este fin, se ostentan en su intervención dos nuevas nociones para encontrar utilitarias las comparaciones subjetivas en el tiempo; siendo estas: a) la velocidad de circulación y b) la intensidad de empleo.

De la relación VENTAS/ACTIVO CIRCULANTE, se obtiene un número absoluto que ubicado en el tiempo nos proporcionará una rotación, de donde se podrá inferir el periodo del ciclo ya sea trimestre, semestre, etc. En la relación CANTIDAD PRODUCIDA/NUMERO DE HORAS TRABAJADAS obtendremos la producción por hora y, si este resultado se vigila durante varios ejercicios podremos apreciar la evolución de productividad y las reacciones de los incentivos en la mano de obra; si además necesitamos saber el grado de empleo de la mano de obra, tendremos que buscar el aspecto subjetivo aunado a la noción de intensidad y quedará la relación así: CANTIDAD PRODUCIDA (ARTICULOS)/NUMERO DE OBREROS.= Número de artículos producidos por obrero.

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS

La interpretación de estados financieros generalmente se rige por reglas de carácter subjetivo, y el grado de severidad con que se apliquen va en función al criterio del intérprete. Este, no siempre considera todos los renglones como originalmente se le --

presentan, sino que en ocasiones los reclasifica y con tal motivo, prepara un papel de trabajo llamado "Balance Doble". Este Balance es de gran utilidad, aparte de mostrarnos el capital de trabajo de la empresa, nos muestra el doble aspecto que éste tiene; el -- cual, es circulante por su inversión y permanente por su origen.

Así tenemos, que para que el capital de trabajo fluctúe es necesario que existan variaciones en renglones que no sean de tipo-circulante, y con el motivo de conocer esas variaciones que tienen una gran importancia se elabora un Estado llamado de "Origen y -- Aplicación de Recursos"; el que ha sido considerado como secundario por su información externa, pero que dentro de los secundarios a mi manera de ver, es el principal.

Para la elaboración del mencionado estado se usan las variaciones que arroja un "Balance Doble Comparativo", por lo tanto, es un instrumento de interpretación y forma parte del método horizontal.

El Estado de Origen y Aplicación de Recursos, es un eslabón -- que une el Estado de Resultados con el Balance General, ya que el primero nos muestra como su nombre lo indica, el resultado de las operaciones realizadas en un período, los cuales pueden ser positivos o negativos, que en última instancia nos modifican el Balance. Si hay utilidad, aumentan los activos o disminuyen los pasivos; si hay pérdida, disminuyen los activos o aumentan los pasivos.

El Balance General nos muestra la situación financiera anterior más los resultados obtenidos, de ahí la necesidad del Esta-

do de Origen y Aplicación de Recursos para que una ambas informaciones.

Un origen de recursos.- Es un aumento en el capital de trabajo, el cual puede provenir de tres fuentes:

- 1.- Aumento de Pasivo no circulante.
- 2.- Aumento de Capital contable.
- 3.- Disminución de activos no circulante.

Una aplicación de recursos a su vez, es una disminución en el capital de trabajo y puede provenir de:

- 1.- Disminución de pasivo no circulante.
- 2.- Disminución de capital contable.
- 3.- Aumento en el activo no circulante.

Nótese que un origen de recursos proviene de variaciones acreedoras en renglones nocirculantes y una aplicación de recursos proviene de variaciones deudoras en los mismos.

Este estado nació por la necesidad existente de saber en donde podemos encontrar reflejada la utilidad o pérdida obtenida, así como la forma de inversión de algunos recursos, etc. A continuación, muestro un estado de origen y aplicación de recursos con la hoja de trabajo respectiva, que contiene el proceso de depuración de los renglones financieros para obtener los orígenes y las aplicaciones con la sencillez y claridad posibles.

COMPANIA OMEGA, S. A.

Estado que muestra el origen y la aplicación de recursos en el ejercicio comprendido del 1^o. de Enero al 31 de Diciembre de 1968.

I.- O R I G E N E S

a) Durante el período se generaron recursos en las operaciones de venta de la empresa que produjeron una utilidad neta de	\$ 180,230.64
b) Se recuperaron recursos por cobros	
a: DEUDORES DIVERSOS	\$ 3,150.50
PRESTAMOS A EMPLEADOS	<u>1,345.60</u>
	4,496.10
c) Por venta del edificio y el terreno se originaron recursos con un importe neto de	<u>500,000.00</u>
Total de nuevos recursos	\$ <u>684,729.74</u> =====

II.- A P L I C A C I O N E S

a) Los recursos originados se aplicaron en el mismo período a pago de crédito a largo plazo	320,000.00
La posición financiera a corto plazo mejoró en	<u>364.729.74</u>
Total de aplicaciones	\$ <u>684,729.74</u> =====

Lugar y fecha

firma

firma

COMPANIA OMEGA, S. A.

HOJA DE TRABAJO PRELIMINAR PARA OBTENER EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS

NOMBRES DE LAS CUENTAS	BALANCE AL		DIFERENCIAS		AJUSTES O RECLASIFICACIONES		VARIACIONES EN EL	
	31 XII 66	31 XII 65	DEBE	HABER	DEBE	HABER	CAPITAL DE TRABAJO	
A Activos Circulantes:								
Caja	11,967.35	93,200.00		81,232.65				81,232.65
Banco	855,357.79	110,500.00	744,857.79				744,857.79	10,000.00
Inversión en Bonos		10,000.00						111,111.90
Clientes	73,888.10	185,000.00		111,111.90				
Documentos por cobrar	149,060.00	68,060.00	81,000.00					81,000.00
Inventarios	577,236.50	547,260.00	29,976.50					29,976.50
Mercancías en Consignación	30,060.00	30,060.00						
Suma# los Activos Circulantes	<u>1,697,569.74</u>	<u>1,044,080.00</u>						
Pasivos Circulantes:								
Proveedores	327,685.58	177,625.58		150,060.00				150,060.00
Documentos por pagar	266,700.00	128,000.00		138,700.00				138,700.00
Impuestos por pagar	3,403.92	3,403.92						
Suman los Pasivos Circulantes	597,789.50	309,029.50	855,834.29	491,104.55			855,834.29	491,104.55
CAPITAL DE TRABAJO	<u>1,099,780.24</u>	<u>735,050.50</u>		<u>364,729.74</u>				
SUMAS	<u>1,697,569.74</u>	<u>1,044,080.00</u>	<u>855,834.29</u>	<u>855,834.29</u>				
APLICACIONES ORIGENES								
B Activos no Circulantes:								
Capital de Trabajo	1,099,780.24	735,050.50	364,729.74					
Préstamos a Funcionarios y Empleados	6,654.40	8,000.00		1,345.60 (4)	1,345.60			
Deudores Diversos	10,050.50	13,201.00		3,150.50 (4)	3,150.50			
Equipo de Oficinas	62,700.00	62,700.00						
Equipo de Transporte	114,000.00	114,000.00						
Edificio y Construcciones		230,000.00		230,000.00 (1)	230,000.00			
Terreno		100,000.00		100,000.00 (1)	100,000.00			
Depósito en Garantía	1,600.00	1,600.00						
Crédito Mercantil	20,000.00	20,000.00						
Gastos de Organización	3,000.00	3,000.00						
Gastos de Instalación	17,155.00	17,155.00						
SUMAS	<u>1,334,940.14</u>	<u>1,304,706.50</u>						
Pasivos Consolidados, Reservas y Capital:								
Acreedores Diversos	8,001.00	8,001.00						
Préstamos a Largo Plazo		320,000.00	320,000.00				320,000.00 (3)	
Capital Social	700,000.00	700,000.00						
Reserva legal	14,595.00	9,730.00		4,865.00 (2)	4,865.00			
Reserva de Reversión	58,380.00	33,920.00		19,460.00 (2)	19,460.00			
Utilidad de Ejercicios Anteriores	145,200.00	145,200.00						
Depreciación Acumulada de Edificios y Construcciones		23,000.00	23,000.00				23,000.00 (1)	
Depreciación Acumulada de Equipo de Transporte	68,400.00	45,600.00		22,800.00 (2)	22,800.00			
Depreciación Acumulada de Equipo de Oficina	18,810.00	12,540.00		6,270.00 (2)	6,270.00			
Amortización Acumulada de Gastos de Instalación	2,573.25	1,715.50		857.75 (2)	857.75			
Amortización Acumulada de Gastos de Organización	150.00	150.00		150.00 (2)	150.00			
Amortización Acumulada de Crédito Mercantil	1,000.00	1,000.00		1,000.00 (2)	1,000.00			
Utilidad del Ejercicio	317,830.89			317,830.89 (1)	317,830.89		55402.75 (2)	
SUMAS	<u>1,334,940.14</u>	<u>1,304,706.50</u>	<u>707,729.74</u>	<u>707,729.74</u>				
Origenes y Aplicaciones:								
Venta de Edificio y Terreno					500,000.00 (1)	500,000.00		500,000.00
Pago de Pasivo y Largo Plazo				(3) 320,000.00	320,000.00		320,000.00	
Recuperación de Préstamos a Empleados					1,345.60 (4)	1,345.60		1,345.60
Recuperación por Cobros a Deudores Diversos					3,150.50	3,150.50		3,150.50
Recuperación por cobros a Deudores Diversos					180,233.64 (5)	180,233.64		180,233.64
SUMAS								
Incremento al Capital de Trabajo en el Ejercicio					<u>1,083,132.49</u>	<u>1,083,132.49</u>		
						<u>364,729.74</u>		
					<u>684,729.74</u>	<u>684,729.74</u>	<u>1,175,834.29</u>	<u>1,175,834.29</u>

R A Z O N E S E S T A N D A R .

En párrafos anteriores decía que el triunfo de la comparación en el análisis e interpretación de estados financieros se debe en gran parte a la elección de una buena base.

Los intérpretes en su afán de descifrar lo más acertadamente posible el mensaje financiero, han ideado usar como base de comparación un índice de eficiencia aceptable considerando las variantes que se puedan presentar.

Así vemos que a esos índices de eficiencia real o presupuesta les han llamado estándares y que por su origen los mismos se han dividido en internos y externos.

Las razones estandar internas se obtienen de datos recopilados en la empresa a través de varios ejercicios y tienen la ventaja de que se conocen las condiciones por las que fueron influidos. Las razones estandar externas son el producto de una recolección de cifras dadas en empresas similares, pero que nunca serán iguales a la que estamos juzgando, encontraremos empresas mejores o peores difícilmente alguna con las características de la que juzgamos; lo que hace un poco más cuidadoso y delicado el uso de los estándares externos. Estas cifras más bien lo que nos indican es el término medio en diferentes empresas con características similares, y en ocasiones nos orienten mostrándonos lo que otras empresas han logrado y como lo han logrado, para que veamos si estamos en posibilidad de superarnos y en que magnitud.

Para obtener comparaciones de utilidad en el uso de estándar-

res, deberemos de reunir en éstos algunos requisitos que por ser tan obvios solamente haré una enumeración.

- 1.- Homogeneidad en el producto.
- 2.- Homogeneidad en las operaciones de la Empresa.
- 3.- Homogeneidad geográfica.
- 4.- Homogeneidad en la clientela.
- 5.- Homogeneidad en las políticas.
- 6.- Uniformidad en los datos (factor tiempo).
- 7.- Uniformidad en cuanto a los principios de contabilidad generalmente aceptados, con que fué elaborada - la información que sirvió de base para la determinación de los estadares.

C A P I T U L O I I I.

EL PRESUPUESTO BASE DE COMPARACION.

Aspectos generales.- Conceptos y clasificación.- Presupuesto de Ventas.- Consideraciones en la elaboración del presupuesto de Ventas.- Presupuesto de Producción.- Presupuestos funcionales.- Gastos de Venta.- Gastos de Administración.- Presupuesto financiero.- Presupuesto de Inversiones capitalizables.- Presupuesto de caja.- Estados Financieros Presupuestos.- Análisis de Variaciones, producto de la comparación presupuestal.- Variación en las Ventas.- Variación en Producción.- Variaciones Financieras.

ASPECTOS GENERALES.

El Director de un negocio normalmente tiene la característica de ser previsor, y es natural, puesto que para desempeñar su función debe procurarse un panorama adelantado para guiar hacia mejores metas al grupo que preside.

El mundo económico en el que actúa, presenta serias dificultades sobre todo si consideramos que el dirigente es futurista y que a ese futuro en el que tiene que proyectarse, concurren una multitud de ambiciones que compiten y se revuelven, previendo también el mayor beneficio para sus intereses. Esto quiere decir, que la previsión en el mundo económico se dificulta por tener que trabajar con la actitud humana, que no se rige por principios exactos ni por reglas matemáticas, además de que los fenómenos económicos se modifican por el sólo hecho de ser observados y previstos.

El hombre de negocios, parte de la base que el porvenir se parece al pasado y esto es para él una fuente inagotable de conjeturas que son las que le proporcionan un amplio panorama donde crea las futuras estructuras y en consecuencia, tiene un gran poder de creación. Se ha dicho que al hombre de negocios y al dirigente de una empresa, le importa más el futuro que el pasado, por eso es necesario que se forje un modelo como objetivo para encaminar su acción al logro de éste; y cuando desarrolle la acción planeada, percibirá la desviación que existe entre ésta y lo verdaderamente realizado siendo precisamente una de las funciones de -

la dirección y del empresario, hacer lo posible para reducir esas desviaciones al máximo, sobre todo, si nos basamos en un plan técnicamente calculado.

La persona que emprende una actividad, lleva en mente un -- plan a desarrollar, cuando éste se proyecta en forma sistemática y organizada para fines de coordinación y control en una empresa, se dice que es un presupuesto.

La contribución de los presupuestos en la función de planeación es evidente, puesto que son planes que incluyen un conjunto de acciones a seguir para la operación futura de la empresa. Dentro de la planeación existe una gran variedad, así tenemos que el presupuesto cuenta con características especiales para poder cumplir con las funciones que tiene asignadas. Los directivos se ven obligados a actuar con base en el análisis y en la investigación de la trayectoria que ha tenido la empresa, para enmendar los errores pasados y ponderar los aciertos de su operación, esto es, se leccionar el curso alternativo conveniente a las circunstancias y precisarlo en forma clara, estampándolo en un plan.

Toda decisión trascendental de la dirección, debe tomarse -- con la idea clara de lo que de ella se espera, no importa la cuestión sobre la que verse. Se podrá dar el caso que la empresa carezca de un control presupuestal, pero aún así, las decisiones responden a un objetivo previamente señalado que aunque no esté consiguado en un presupuesto, proporcionará los medios para agrupar y -- organizar los planes dispersos, en un sistema coherente que una --

vez aprobados regirán las actividades de la empresa durante un período determinado.

La verdadera utilidad de los presupuestos reside en la coordinación de todos ellos en un sistema presupuestal, formando un conjunto armónico que les dé una adecuada correlación que permita conducir al negocio en forma razonable. Luego entonces, la planeación de la producción depende del plan de ventas; la planeación de la materia prima y de la mano de obra necesarias dependen del plan de producción y así sucesivamente.

El proceso de control, consta de varios pasos, el primero de los cuales consiste en establecer bases de comparación o estándares, se requiere un patrón, evaluar los resultados y poder aplicar después las acciones correctivas necesarias.

El segundo será la medición de los hechos tal como han sucedido; posteriormente es necesario comparar esos hechos con los planes establecidos, puesto que al controlar trataremos de mantener lo más cerca posible los resultados de las intenciones a realizar.

CONCEPTO Y CLASIFICACION

Podemos considerar al presupuesto como un plan que presenta logros esperados en un período definido, determinados con base en los más eficientes estándares de operación, el que se compara con los hechos acontecidos para efectos de control. Partiendo hacia una clasificación que cubra todo el sistema presupuestal, podemos hacer la distinción primaria entre presupuesto de operaciones y -

presupuesto financiero; pero antes de examinar la integración de cada uno de ellos, conviene advertir que éstos pueden ser fijos - y variables.

Los presupuestos fijos como su nombre lo indica, son planes calculados para un solo nivel en el volumen de operación. Los presupuestos de tipo flexible o variable son los que calculan varios niveles que pueden identificarse con el volumen de operaciones -- efectivamente realizado por la empresa y en consecuencia los correspondientes resultados teóricos.

Para que el presupuesto cumpla con las funciones señaladas, es necesario que abarque todos los aspectos de la empresa y es por las áreas que abarca, por las que se puede clasificar en: presupuesto de operaciones y presupuesto financiero. El presupuesto de operaciones está constituido por la conjugación de los presupuestos elaborados por todos los renglones que intervienen en el estado de resultados, presenta las utilidades que deben derivarse de las actividades programadas en el período y nos muestra el supuesto resultado que producirán.

Una vez listo el presupuesto de operaciones, se procederá a la elaboración del presupuesto financiero, ya que algunos de los componentes de éste, tienen estrecha relación con las partes que integran el primero.

Para la exposición que me ocupa, quedará la primera clasificación resumida como sigue:

A) Presupuesto de operaciones (concluyendo con pronóstico -

de resultados).

- a) Presupuestos de ventas.
 - b) Presupuestos de costos.
 - c) Presupuestos funcionales.
 - d) Presupuestos de variaciones.
- B) Presupuesto financiero.
- a) Balance general presupuesto.
 - b) Presupuesto de caja.
 - c) Presupuesto de inversiones circulantes.
 - d) Presupuesto de inversiones fijas.

PRESUPUESTOS DE VENTAS.

En la elaboración del presupuesto de ventas influye categóricamente por lo que a estructura se refiere, el sistema que la empresa tenga en su distribución, no así en el volumen, que se ve afectado por numerosos factores que clasificaremos por su origen en internos y externos. Los primeros son aquéllos que se identifican con las características de la empresa y de esta manera, está a nuestro alcance la orientación y el control de los mismos.

Las ventas como base económica del futuro de la empresa, será el eje en el que gire la planeación de las operaciones que ésta habrá de realizar, siendo así y convencidos de que existe una gran proporción de elementos internos que la dirección puede utilizar como herramientas para la predicción de tan importante renglón, se hace necesario el estudio minucioso y la investigación -

exhaustiva de las políticas que lo afectan, facilitando así, el fluido vital que pondrá nuestros productos al alcance del consumidor.

Los factores externos son las fuerzas que influyen en el mercado, normalmente de orden general y son fiel reflejo de los vaivenes de la economía nacional, lo que dá origen a la necesidad existente de estudiar esos elementos y la forma de como influirán en nuestros ingresos através de una buena o mala predisposición en el mercado.

Por ser los factores internos corolario de las características de la empresa, es un tanto arriesgado hacer clasificaciones que los involucren en su totalidad; sin embargo, a manera enunciativa y no limitativa, expongo algunas consideraciones que estimo en cierto modo de carácter general. Las modificaciones en los factores internos tienen relación con las variaciones sufridas en los externos y en consecuencia, el estudio de ambos debe ser simultáneo.

El análisis del mercado nos revela la fluctuaciones que éste sufre con motivo de las corrientes económicas en un universo determinado, de acuerdo con las circunstancias la empresa debe pronosticar cual es su posición en ese campo de acción y cual debería ser, para que una vez ubicada en un plano vea su oportunidad de venta y en función a ésta, proyectar sus posibilidades.

Con frecuencia, los cambios en el mercado exigen ajustes importantes en las políticas y programas de la compañía, el flanco

que éste presente, es decisivo para modificar la estrategia planeada en períodos anteriores.

El mercado es un recipiente que recibe el producto en función a las cualidades que posea, cualquier cambio en éstas tiene serias repercusiones tanto en el interior como en el exterior de la empresa, por consiguiente, deben considerarse las formas en que puedan afectar el presupuesto los cambios de diseño, calidad, presentación etc., que repercutirán en los precios, en la publicidad y aún en el crédito mercantil.

CONSIDERACIONES EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE VENTAS.

Como apuntaba en párrafos anteriores, la forma de distribución que tenga la empresa, nos va a proporcionar el factor estructura, que aunado al principio de participación, marcarán la pauta a seguir en la elaboración del presupuesto. Los sistemas pueden variar, pero siempre existirán los niveles y las líneas de autoridad por las que canalizaremos la información en forma ascendente y así, tendremos que cada vendedor elaborará su estimación de pedidos y los entregará a su inmediato superior, que a su vez, turnará el conjunto de estimaciones proporcionadas por sus vendedores al siguiente nivel después de haber revisado minuciosamente el material.

Esta revisión por niveles, permitirá ver a cada responsable las cuotas que sus vendedores estiman realizar, y si la política de la compañía ha sido permitirles no cumplir con sus cuotas en -

años anteriores, se estimará el porcentaje probable con el que cada uno no cumplirá. En esta forma, el presupuesto preliminar llegará depurado en parte a la Gerencia de Ventas, constituido por todas las cédulas presupuestarias que darán el aspecto analítico -- del mismo.

Estando el presupuesto ya en manos de la dirección de la empresa es cuando la evaluación de todos los factores que se cree -- afectarán las ventas consignadas en el mismo, nos proporcionarán los índices correctivos necesarios para dejar listo el primer intento de presupuesto, que se someterá a la consideración de los -- funcionarios encargados de departamentos que estén íntimamente ligados con el de ventas para ver las posibilidades de cumplir con la estimada cifra.

En empresas de cierta magnitud, donde las asesorías técnicas prestan grandes servicios además de reclamar costos muy por -- abajo de la utilidad que representan, son revisados los presupuestos y sometidos a opiniones profesionales que logran conjugarse -- en su contribución a la exactitud de las predicciones.

El economista proporcionará los índices de las tendencias -- que marca la actividad de su ramo, para que la dirección hábilmente contrarreste en lo posible esas tendencias con políticas administrativas.

Cuando la empresa opere con varios productos, los estudios -- hechos por el economista deberán enfocar las diferentes sensibilidades económicas a que esté sujeto el mercado de los mismos, por --

lo cual, habrá de agruparse la producción para efectos de detectar las reacciones esperadas en el mercado.

El gerente de ventas, opinará también sobre el preliminar - elaborado por su departamento y posteriormente la cifra inicial se afectará con los índices correctivos obtenidos de los factores en pugna, obteniendo así el presupuesto de ventas que fungirá el próximo ejercicio.

PRESUPUESTO DE INVENTARIOS Y PRODUCCION.

El presupuesto de producción, es uno de los integrantes del plan de operaciones que por el área que abarca y por la función - que controla, puede considerarse uno de los de mayor importancia y que mayores beneficios reporta en un sistema de control presupuestal. Para efectos de este presupuesto, hay dos elementos sobre los cuales debe proyectarse la planeación de la futura operación; el número de unidades que deban elaborarse y, el costo que las mismas deban tener.

De la secuela lógica que las operaciones tienen y de la interdependencia departamental, se infiere que las ventas planeadas nos darán la pauta a seguir respecto al inventario que se requiera mantener en existencia para asegurar la cobertura oportuna de los compromisos de entrega a los clientes. De ahí que, para poder planear la producción primero tendremos que predeterminar los niveles que deberá tener el almacén de artículos terminados en el período presupuesto.

Los inventarios por la influencia que según apuntaba tienen sobre las ventas, deben juzgarse a la luz de índices de nivel y de rotación. Uno de los principales aspectos de control que un sistema presupuestal puede proporcionar a la dirección, es precisamente la predeterminación y la vigilancia de los inventarios al nivel deseado, sobre todo, que en una empresa industrial este aspecto funciona como un filtro de seguridad que amortigua los efectos de las altibajas de la producción. Además, por ser un medio indirecto para estabilizar la producción deben asignarse límites máximos, considerando que el mínimo es el nivel que no puede ser rebasado sin perjudicar la función de ventas y el máximo es aquel que en caso de rebasarse pone en peligro los rendimientos de la empresa. Como se ve, los niveles en el almacén de artículos terminados tienen repercusiones en ventas, producción y finanzas; por lo mismo, los titulares de estos departamentos deben intervenir en su cálculo y estimación, pues debido al interés de cada una de estas áreas, el nivel idóneo será el intermedio para que funcione verdaderamente como regulador.

El control del inventario de artículos terminados parte de la planeación de las ventas y en la elaboración del presupuesto, es de vital importancia la concepción de éstas en función a la proporcionalidad de esos renglones.

La dificultad para encontrar un índice de rotación de inventarios ideal, es el estimar un promedio de saldos que sean significativos y representativos a la vez; por eso, en la elaboración

del presupuesto se recurren a rotaciones reales en grados óptimos de operación.

La determinación del estándar es uno de los elementos que el control presupuestal aporta para la reducción del costo y el incremento en el rendimiento de la empresa. Definido, como la relación deseable entre ventas e inventarios en un momento convenientemente escogido, es lógico pensar que se consideren para su cálculo todos los elementos que pudieran afectarle, como son algunos aspectos de producción, sistema y condiciones de embarque, la fluctuación en el mercado. etc.

Una vez calculados los niveles en inventarios y las ventas que se supone se realizarán, estamos en la posibilidad de proyectar la futura producción que comprenderá el número de unidades y el costo respectivo.

El sistema de costos con que se cuenta, va a influir en la forma de elaborar los planes, además de que con base en éstos y en las fórmulas de los productos, conoceremos la proporción de las materias primas que se requerirán por cada producto que se espera producir, calculando un margen de merma normal según sea el tipo de artículo y el proceso al que se tenga que someter. Esto aunado al cálculo de unidades, nos facilitará los elementos para la elaboración de las cédulas presupuestarias que consignen la mano de obra y la cuota de gastos de fabricación que posteriormente se esbozarán los problemas de su cuantificación.

El siguiente paso será distribuir en el ejercicio la produc

ción, de tal manera que el programa a desarrollar marque una línea de tendencia que sea correlativa a la marcada por las ventas, y - con base en ésta, buscar la estabilización de la producción que - nos permita el mayor aprovechamiento de los factores, así como la adopción de políticas administrativas de mantenimiento preventivo oportuno, instalación o reposición de activos fijos, tiempos en los que se deben poner algunas líneas de producción, etc., evita además, que el ritmo de la producción no vaya a verse afectado por - las oscilaciones que puedan sufrir nuestras ventas o las compras de materia prima. La uniformidad de la producción en general crea indicios de la probidad de la empresa frente a su personal, son - mejores proyectados los programas de adiestramiento, eleva la efi- ciencia y la disposición a cambio de la seguridad.

Esta estabilidad de la producción no solamente en el departamento productivo se puede fomentar, el control presupuestal nos facilita la adopción de políticas que en otras áreas regulan fluctuaciones que de otra manera se dejarían sentir en la producción y así, vemos que el departamento de personal elabora su roll de - vacaciones con beneficios para el ciclo de operación, el de ventas hará promociones y otorgará descuentos a sus vendedores por ventas realizadas fuera de estación, operará con una escala móvil de descuentos, etc.

Dentro del presupuesto de producción, una de las tareas más difíciles está representada por el cálculo de los gastos de fabricación, debido a la multitud de conceptos que entran en esta -

clasificación. No obstante su naturaleza complicada, para efectos de presupuesto hay que considerar la división que de este renglón se hace en función de la tendencia que marca su incremento con respecto al volumen de producción, así pues, existen gastos que son sensibles a las fluctuaciones en la producción, por lo mismo han sido llamados variables, habiendo otros que permanecen estables sin resentir el cambio de nivel y se les llama fijos. Dentro de los variables pueden distinguirse dos tipos, unos que verdaderamente cambian al parejo de la producción, los variables propiamente dichos y los que siguiendo la tendencia que llevan los primeros, se rezagan un poco en la operación dando origen a ser calificados como semi-variables.

A fin de aprovechar la utilidad del sistema de control presupuestal, será prudente controlar los gastos por áreas y por funciones en la forma más analítica que sea posible.

En la elaboración del presupuesto deben tenerse en cuenta los informes de la pasada operación, pues será una guía útil para normar la actividad del presupuestador, además se considerarán los factores de ajuste que pudieran provocar en nuestros gastos algún cambio.

Por lo que a gastos fijos se refiere, no presentan mayor dificultad, únicamente cuando existen proyectos de nuevas inversiones o que se proyecten bajas de equipo en el ejercicio.

El verdadero problema se presenta cuando hay que presupuestar los gastos que cambian su rumbo con el ritmo de la producción,

porque habrá que determinar el factor correctivo de ajuste necesario en términos de los porcentos de incremento o disminución del presupuesto.

La mecánica para predeterminar los gastos de fabricación, - puede ser a tal grado complicada, que sería objeto de todo un libro; por lo cual, me limito a dar una idea general y paso al tema de presupuestar la materia prima y el material.

Las necesidades de materia prima que nos indiquen las cédulas elaboradas en producción, nos permitirán calcular los posibles requerimientos que hará este departamento y agregando a estos datos estudios hechos por el departamento de compras, sobre pedidos formulados y surtidos en ejercicios anteriores, fluctuación en los precios y el mercado, solicitando cotizaciones a los proveedores principales, etc., tendremos elementos para presupuestar los futuros niveles en el almacén de materias primas y materiales.

Es preciso tomar muy en cuenta que se parte de un inventario final del ejercicio tomado como base de presupuesto, debiendo ser el inventario inicial de nuestro futuro plan y que no siempre cumple éste con los niveles requeridos, teniéndose que corregir las deficiencias que tenga con la operación que habremos de planear.

PRESUPUESTOS FUNCIONALES.

Para integrar el presupuesto de operaciones, se requiere de tantos presupuestos adicionales como funciones básicas indique el

organigrama, para complementar los expuestos con anterioridad.

GASTOS DE VENTA.

En la función de ventas de la cual se ha comentado el aspecto positivo, encontramos que existen costos de las actividades desarrolladas para la distribución del producto desde que fue terminado por el departamento de producción, hasta su entrega al consumidor. Los gastos de venta como los de producción, pueden ser fijos y variables, aunque por la naturaleza de su función predominan los de carácter fijo, existen algunos que son sensibles al volumen y para su planeación hay que advertir que la mayoría tienen su origen en políticas administrativas más que por fluctuaciones en la distribución. Nuevamente aquí recurrimos a los niveles de la estructura jerárquica, pues en función a ésta se elaborarán los presupuestos de gastos por territorios, zonas, distritos, por líneas de productos, que considerando la proyección y la tendencia del mercado serán predeterminadas las erogaciones probables requeridas por las circunstancias que predominen en cada lugar. Los gastos variables, no siempre están en relación con las ventas, mas bien siguen la tendencia que marca la administración en cuanto a un porcentaje de la utilidad bruta que se espera obtener.

El grupo de gastos de venta comprende como gastos fijos en términos generales, sueldos, correos, telégrafos, teléfonos, papelería, renta, luz. Como variables tenemos en este grupo, almacenaje, empaque y despacho, entrega de embarque, comisiones e incentivos y en alguna forma la publicidad.

En la preparación del presupuesto, deberán realizarse estudios y análisis concienzudos de la experiencia en ejercicios anteriores, las tendencias del mercado y principalmente los renglones y volúmenes que se han tenido que controlar, para que con base en el porcentaje de incremento que se espera, pueda ponderarse el presente renglón. Si dentro de los planes a largo plazo, se ha considerado un desarrollo de la compañía que nos obligará al incremento en el número de vendedores o de clientes, lógicamente tendremos aumentos en las erogaciones que éstos representan, no así, cuando el incremento solamente comprende el volumen de ventas a los mismos consumidores.

GASTOS DE ADMINISTRACION.

Este tipo de erogaciones son realizadas normalmente en niveles que tienen a su cargo la función de dirección y supervisión, incluye la presidencia y vice-presidencia, así como algunos departamentos de asesoría o staff. Son por lo general de carácter fijo y para efectos de su predicción es conveniente agruparlos en función al área de su erogación, considerando como en los renglones anteriores, los datos históricos como punto de partida que justamente con las estimaciones de cambio para el periodo presupuesto nos den la guía en cuanto al volumen y tendencia que en el futuro seguirán,

El director del presupuesto, deberá trabajar coordinadamente con cada uno de los responsables de las áreas administrativas para

elaborar la lista de gastos que en las mismas se erogarán, observando la práctica conveniente de que las personas encargadas de asignar el monto de cada renglón, sean diferentes a las que controlarán el desembolso. Es pertinente también buscar algún coeficiente de relación entre este tipo de erogaciones con los volúmenes de operaciones en años anteriores y, por lo que a oficinas se refiere, revisar cálculos sobre tiempos y movimientos, cargas de trabajo, etc.

En tratándose de otros gastos y otros productos, deberán ponderarse las posibilidades de que existan operaciones anormales en el negocio; para tal efecto se revisarán contratos, concesiones o algunos aspectos que pudieran ser fuente de gastos o de ingresos que encajen en esta clasificación.

PRESUPUESTO FINANCIERO

El conjunto de recursos con que una empresa cuente, son factores decisivos para el cálculo del volumen operacional que la misma pueda desarrollar. La implantación de un control presupuestal, deberá germinar en las condiciones del terreno que estos recursos le proporcionen, buscando la mejor adaptación de los planes a las necesidades existentes y de la forma en que los mismos le afectarán. Esto nos hace pensar en la necesidad de elaborar un presupuesto financiero que muestre las disponibilidades que se tendrán en el futuro así como las fuentes de financiamiento que deberán prevalecer en el negocio después de transcurrido el período presupuestado.

PRESUPUESTO DE INVERSIONES CAPITALIZABLES.

La planeación a largo plazo es el trazo de la línea más conveniente sobre la que se habrá de orientar el rumbo de la compañía; cada ejercicio viene a ser la repetición cíclica que dentro de su oscilación confirma la meta principal. El presupuesto de inversiones capitalizables, es acaso el que mayor proyección a largo plazo tiene, en virtud de la magnitud económica que para la compañía representa y de la imperiosa necesidad que existe de un buen plan de inversiones que permita a la dirección evaluar cursos alternativos de acción en cuanto a costo de inversión, su efecto en los resultados de la empresa, etc., evitando así las decisiones de improviso tan dañinas al negocio y que por una reparación, compra o -- instalación, se malogre el proceso productivo con el consecuente perjuicio en los diferentes departamentos que frenen los ingresos o eleven los costos de operación.

Prácticamente toda empresa al revisar sus necesidades durante el período presupuesto, se encuentra que tendrá que hacer inversiones capitalizables indispensables para que su operación continúe, por eso, la proyección del plan es un tanto delicada y requiere de opiniones autorizadas, además de una justa evaluación de las futuras necesidades de la planta. Vigilando estas consideraciones estaremos seguros de no incurrir en el error de que con máquinas nuevas o mejores instalaciones se eleve el costo de producción, - debido a excesos en capacidad productiva desperdiciada.

La autoridad indicada para redondear este presupuesto, será -

el consejo de administración por encontrarse dentro del margen correspondiente a la planeación a largo plazo y es así como cuando a la hora de realizar la integración del plan anual para la compañía, la dirección viene coordinándolo en cuanto a época, desarrollo y articulaciones con los demás presupuestos, aprobando las partes de éste que considera viables en el próximo ejercicio.

PRESUPUESTO DE CAJA

Difficil por su irregularidad, es planear los movimientos que habrá de sufrir la existencia de disponibilidades en una empresa. El origen y la aplicación de recursos desde su ángulo, abarcan la mayor parte de las operaciones y es de hecho este presupuesto el que coordina a los demás en cuanto a oportunidad y programación de los supuestos considerados en cada uno de aquellos con que éste tenga estrecha relación.

Analizando paso a paso los movimientos que se suceden en esta área, nos daremos cuenta de la gran dependencia que tiene de las funciones realizadas en la empresa. Un gran número de políticas internas le afectan directamente, teniéndose como principales las siguientes: plazo y forma de cobranza, límites de crédito, tiempo requerido para entrega de mercancía, descuentos e incentivos de cobro, etc.

Conveniente para efectos del plan que se proyecta, es que se haga un estudio minucioso de los movimientos de disponibilidad clasificándolos en cuatro grupos principales: a) Erogaciones definidas de caja (se conoce su monto y se tiene una certeza casi --

absoluta de la época de pago), b) Erogaciones probables y opcionales (son conceptos aproximados e inciertos que bien calculados pueden dar elasticidad al presupuesto), c) Ingresos definidos (existen mayores probabilidades de estimarse con exactitud, siendo siempre menos que en las erogaciones definidas), d) Ingresos probables u opcionales (únicamente a corto plazo pueden preverse con reducido margen de error).

En general el presupuesto de caja es de los más arriesgados, sobre todo, si se piensa en preveer un año que es período bastante amplio como para tener un alto índice de exactitud en las cifras; sin embargo, este renglón puede venirse modificando sobre la marcha para efectos de que pueda cumplir con algunos servicios que el control presupuestal reclama de su parte para la planeación integral de las operaciones. Dentro de estos servicios tenemos: 1o.- Estimación de las disponibilidades, 2o.- Necesidades futuras de crédito a corto plazo. 3o.- Programación de pagos. 4o.- En caso de existir una situación crítica, recurrir a alguna forma de financiamiento a largo plazo.

Dentro de las ventajas que este plan proporciona, tenemos que para su elaboración tendrán que hacerse estudios de gran valor para la dirección como son: rotación de cuentas por cobrar, índices de ventas realizadas en cada mes no cobradas, políticas y terminos de crédito, etc. Otra ventaja muy importante es que al elaborarse este plan nos indica si serán viables el resto de los presupuestos en cuanto al financiamiento necesario para su reali-

zación o en su defecto, tendremos que reconsiderar nuestra actitud para lograr el acoplamiento y la programación en este caso indispensable.

ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTOS.

Hemos podido apreciar a través de este capítulo, como la -- planeación a corto y largo plazo puede dar resultados aceptables en el campo económico comercial y se ostenta como estampa concreta de la atinada previsión en aras de la dirección administrativa, -- hemos visto también, que es dable al empresario usar de herramientas cuantitativas para suponer el rumbo de su negocio dentro del marco de considerandos ubicados en un período determinado. Ahora estamos frente a la necesidad de conocer si el rumbo trazado, si la operación presupuesta o si la acción estimulada, proporcionan un panorama del agrado de los directores y de los accionistas, -- porque de otra manera habrá que revisar las áreas que adolezcan de fallas a los ojos expertos que las juzgan. Con tal motivo, tendremos que conjugar todos los presupuestos individualmente elaborados, para que acordes con las técnicas contables nos permitan -- proyectar los papeles de trabajo que habitualmente se elaboran, a fin de obtener estados financieros que muestren las modificaciones producto de la supuesta operación.

Para efectos de control y con miras a facilitar la acción -- correctiva, será prudente seccionar el período en trimestres o semestres para venir observando paulatinamente la estructural transformación, y en cada período corto, elaborar estados financieros

presupuestos que serán comparables con los reales del período que ha servido de base al cálculo de la predeterminación.

Por lo que al estado de pérdidas y ganancias se refiere, conveniente será se elaboren estados que nos muestren utilidades por líneas de productos, por operaciones regionales o simplemente análisis de la eficiencia o ineficiencia en la actividad del personal.

Para la elaboración del balance general presupuesto, si se ha optado por el método de hacer la hoja de trabajo acostumbrada con los datos del plan general, únicamente habrá que determinar -- las cifras de la balanza previa para elaborar el estado de posición financiera que será acorde al de pérdidas y ganancias, mostrando ambos el resultado del sistema de control presupuestal.

ANÁLISIS DE VARIACIONES, PRODUCTO DE LA COMPARACION PRESUPUESTAL.

Una vez expuestos a groso modo los principales elementos del control presupuestal, estamos en posibilidad de apreciar el valor que la comparación tiene para la buena dirección de un negocio, sobre todo, si somos conscientes de lo que es y la forma como verdaderamente opera.

En mi opinión, un sistema de control presupuestal es la guía usada por la dirección para evaluar a base de comparaciones con estándares, la eficiencia de su operación; permitiéndole esta evaluación, planear, coordinar y controlar los futuros ciclos de gestión. Así vemos que el éxito de una empresa, depende en gran parte del grado de control que sus dirigentes tengan sobre las áreas que la

constituyen, pues en el momento que se ideó su formación, se proyectó su triunfo en el campo comercial e industrial al cual concurriría, y no podía ser de otra manera que justificara la razón intrínseca de su existencia. Ahora bien, es necesario conceptuar las funciones de control en las que es usada la contabilidad administrativa y con este fin, las dividiremos principalmente en tres grupos: (Robert N. Antony D.C.S., en la segunda edición de su libro "La Contabilidad en la Administración de la Empresa".- 1o. Como medio de comunicación. 2o. Como medio de motivación, 3o. Como medio de verificación. El caso de usarla como medio de verificación, comprende la elaboración de modelos viables y el estudio de las diferencias que la operación real presente al compararse con los mismos.

En páginas anteriores se esbozan estos modelos y las consideraciones generales necesarias para su elaboración, en el estudio de las variaciones es menester percatarse de que son originadas - en el momento en que la operación se aparta del plan trazado, permitiendo que la dirección fije su atención en las desviaciones - que normalmente son aspectos importantes dignos de observación. Para efectos de la vigilancia que se deberá ejercer sobre estas - desviaciones, las agruparé en tres secciones que son las áreas en donde se sucede el mayor número de cambios.

1.- Variación en las Ventas.- Es la desviación de la venta en función al plan, y será mensurable en diferentes formas que - siempre caerán dentro de los aspectos considerados para la elabo-

ración del estándar, que en este caso es el presupuesto.

La empresa tendrá predeterminado un porcentaje equis de penetración en el mercado que habrá de revisarse. Una vez tenida la seguridad de que la estimación de penetración fué asequible, se buscarán las razones o las causas en las que se originó la desviación, para posteriormente, localizar al sujeto responsable de ésta y la dirección pueda ponderar las situaciones anormales a fin de tomar medidas correctivas.

Las comparaciones entre el presupuesto y las ventas reales nos indicarán variaciones que tuvieron algunas de ellas su origen en defectos de combinación, lo cual, requerirá un nuevo estudio de la mezcla calculada que permita aprovechar la interacción de los productos en favor de los resultados operacionales. Para evaluar el acierto en la combinación, existen métodos convencionales como: determinar el porcentaje de utilidad contenido en una unidad monetaria de ventas, por cada producto; determinar la utilidad directa realizada por línea de productos (precio de venta menos costo primo), calcular el punto de equilibrio económico en cada línea para apreciar utilidades marginales, etc. Las variaciones en volumen, pasan a segundo plano debido a la sencillez de su estudio, no en cuanto a su importancia pues son decisivas para efectos de resultados, solo que su apreciación es directa, por ejemplo: si se experimentó un incremento del treinta por ciento en el volumen de Industria, ese mismo incremento se reflejará en nuestro estándar de penetración y del cual será responsable el departamento de Ven

tas.

2.- Variación en Producción.- Las desviaciones que pudieran ocurrir en el aspecto productivo son dables en dos formas: a) en las unidades, y b) en los costos incurridos al producir dichas -- unidades. Pero cautelosamente habrá que advertir que las variaciones en el volumen afectan directamente al costo, por lo que en un sistema de control presupuestal el uso del presupuesto flexible -- es indispensable, pues nos permite medir los costos y los gastos a diferentes volúmenes de actividad a fin de interpretar debidamente las variaciones que estarán determinadas por las comparaciones hechas con estándares asignados a cada nivel. Pero no únicamente los cambios en el nivel de operaciones arrojan diferencias, existen otras originadas en la ineficiencia de las funciones que están íntimamente ligadas al departamento productivo y aún más, -- en la producción misma, la mejor forma de localizarlas ha sido -- ideando un sistema de costos que nos indique lo que debe ser, para que pueda servir verdaderamente como instrumento de control. -- El sistema de costos estándar es el avocado para esta función, advirtiéndose que está basado en estándares de consumo que el departamento de Ingeniería Industrial ha determinado en función a los mejores precios del mercado, y una asequible economía en su utilización, además, para la cuota de gastos fueron consideradas las -- horas de ocupación plena que se supone la planta puede alcanzar.

El problema es complejo, se requiere localizar las causas y las áreas de variación en una forma justa que permita ejercer la

administración por responsabilidades. Si adoptamos la postura de evaluar las variaciones en función al presupuesto flexible únicamente, se dará lugar a que los departamentos productivos y de servicio transfieran sus fallas al de ventas que ha dejado de utilizar un volumen que estimó necesitaría, y que en realidad desperdió. Ahora bien, si apreciamos las variaciones a la luz de los datos contables basados en un sistema de costos estándar, las fallas serán imputables solamente al departamento productivo y a los de servicio, quedando el de ventas totalmente ajeno a la responsabilidad que le es atribuible por no haber requerido el volumen presupuesto.

Para dar una solución adecuada al problema, se hace necesaria la combinación de informes comparativos que nos permitan fincar responsabilidades al departamento productivo y a los de servicio, utilizando las variaciones que arroja la contabilidad a través del costo estándar correspondiente a la capacidad normal productiva; para efectos de responsabilizar a ventas por fallas en el volumen realmente utilizado, se usarán las diferencias existentes en función al presupuesto flexible.

3o.- Variación Financiera.- Desde el momento de emprender la actividad lucrativa del negocio, se está incurriendo en una selección para la cual, debieron realizarse actividades de apreciación comparativa que proporcionarán los elementos de juicio de las decisiones administrativas. Es lógico pensar, que si en su nacimiento el negocio suscitó una elección de alternativas, en lo -

futuro el caso se repetirá y es justamente aquí donde consideraré algunos problemas para los que las apreciaciones comparativas nos dan la solución, permitiendo así que el negocio funcione bajo los auspicios de una atinada dirección.

Las variaciones en aspectos financieros, denotan la separación existente de la operación con las hipótesis estampadas en el presupuesto, pero van más lejos aún, pues tienen repercusiones de -- fondo en los ámbitos básicos de la empresa como estructura, operación y potencialidad; en consecuencia, la toma de decisiones en - áreas financieras se verá reflejada tanto en los bienes de producción como en la producción misma, y por secuela lógica, en ventas, ingresos, circuito industrial y capital de trabajo. Con este fin, deberán las variaciones estudiarse simultáneamente con los - efectos que surtirán. Las comparaciones financieras según expuse en el segundo capítulo de este trabajo, nos dan un panorama so-- bre las proporciones que dentro de sus partes el negocio debe guardar para constituirse en fórmula perfecta que produzca utilidades.

Con este afán, encuentro que las variaciones producto de comparar las inversiones capitalizables realizadas y los proyectos autorizados a ejecutar, son modificaciones a las hipótesis consideradas para la elaboración del plan general, y siendo éste un renglón básico de estructura, tendrá sus repercusiones tanto en la - nueva situación financiera como en la programación de recursos destinados a la supuesta operación. Independientemente de las modificaciones que sobre los cimientos ejerzan estas variaciones, deberá

vigilarse en forma analítica e individual cada proyecto, con la suficiente información que aclare las modificaciones en los gastos de más o de menos.

Cuando el caso es aumentar el presupuesto autorizado, por las características de éste y por su magnitud financiera, deberá en el momento de tener que rebasar las erogaciones, recabarse autorización por escrito de la autoridad habilitada al respecto, que indique forma y monto en que se verá modificada la inversión. Además, se hará necesario que los ejecutivos que aprobaron el proyecto inicial, en función a los estudios comparativos realizados en la evaluación de alternativas previas a la autorización, tengan en mente el beneficio o daño que estas modificaciones acarrearán considerando si como inversión tendrá el margen que justifique la ampliación o reducción de la estimación inicial.

Otro terreno de variaciones financieras es el activo disponible que está sujeto a muchas circunstancias imprevisibles, pero que la precaución directiva puede suplir con fuentes aptativas de financiamiento de cierta agilidad como son créditos a corto plazo, inversiones en valores, inventarios objeto de pignoración, etc., esto nos indica que las comparaciones entre el modelo de saldos estimados y los saldos reales no tienen mayor trascendencia si ha sido pulsado el riesgo de la predeterminación y si se viene vigilando a corto plazo este renglón.

Es por demás insistir en la importancia de conocer las variaciones habidas en los estados financieros presupuestos, sobre to-

do, si se manifiesta la aceptación de la relatividad con que se juzga la situación financiera de los negocios, que vista aislada mente no es asistida por la elocuencia que le da el aspecto comparativo indicador de la tendencia y variación.

Se presenta el momento en el que el lector deberá reconsiderar la exposición que esboza esta idea y justipreciar el beneficio de la comparación en el presente tema, con este fin, sugiero que con la concepción comparativa en mente reflexionemos que en el control presupuestal los puntos fundamentales de planeación son:

10.- Los planes deben basarse en una cuidadosa evaluación de los factores internos y externos que afecten el futuro.

20.- Se deben desarrollar y evaluar al máximo posible las alternativas de acción.

30.- Las alternativas seleccionadas deben planearse en una forma comparativa que expresen planes y objetivos definidos.

40.- Los planes deben distinguir los objetivos a largo y corto plazo y los objetivos generales y específicos.

50.- Los planes a corto plazo deben constituir un segmento de los planes a largo plazo.

60.- Los planes deben ser expresados formalmente al máximo posible, deben ser claros, comprensibles y tan simples como lo permitan las circunstancias.

Deben expresarse en términos financieros u otros que sean apropiados.

70.- Los planes y los objetivos deben ser planteados en términos de tiempo y responsabilidades; deben especificar como, cuando y quién es responsable de llevarlos a efecto.

80.- Los planes y objetivos deben ser realistas; deben ser alcanzables pero deben representar una actividad eficiente.

90.- Los planes y objetivos deben desarrollarse con la participación de los responsables de llevarlos a cabo.

100.- Los planes y objetivos deben ser claramente entendidos y aceptados por los responsables de llevarlos a cabo.

110.- Los planes deben tener por objetivo básico el ser constructivos más que el ser restrictivos.

120.- Los planes deben ser desarrollados en tal forma que faciliten el control (a base de comparación).

Y como puntos fundamentales de control en el sistema presupuestal, podemos considerar:

10.- Deben existir líneas de autoridad y responsabilidad -- claramente definidas.

20.- Deben existir políticas, objetivos, planes y estándares (bases de comparación) de trabajo definido.

30.- Debe existir una comunicación definida y precisa de la autoridad, responsabilidad, políticas, objetivos, planes y estándares de trabajo.

40.- Debe existir un esfuerzo inteligente y agresivo para lograr o mejorar los planes, objetivos y estándares.

50.- Debe existir un sistema de reportes de lo realizado, -

paralelo a la autoridad y responsabilidad de quienes tengan encomendado cumplir con los planes y estándares.

6o.- Debe existir la comparación de lo realizado con los planes, objetivos y estándares, o sea la medida de la efectividad del control.

7o.- Debe existir un análisis cuidadoso de las desviaciones respecto a los planes y objetivos y la determinación de las causas (Estudios Comparativos).

8o.- Debe existir acción correctiva por parte de las personas responsables de corregir actividades no satisfactorias.

9o.- Deben existir procedimientos de verificación para determinar la efectividad de la acción correctiva.

10o.- Debe proporcionarse la información básica necesaria para mejorar el proceso futuro de planeación y control.

Con la misma intención de párrafos anteriores, sugiero al lector recordar la forma en que se usa la comparación en un sistema de control presupuestal y meditar en cada uno de los puntos -- que expongo a continuación, los cuales, se refieren a las ventajas, requisitos y limitaciones del mencionado control.

Ventajas:

1o.- Obliga a la consideración oportuna de las políticas básicas.

2o.- Reclama una organización adecuada, es decir, que haya un responsable para cada función del negocio.

3o.- Compele a todos los miembros de la Gerencia, del pri-

mero al último, a participar en el establecimiento de las metas a alcanzar.

40.- Compele a todas las cabezas de departamento a hacer -- sus planes en armonía con los planes de otros departamentos.

50.- Obliga a la Gerencia a poner por escrito, en cifras -- concretas, lo que es necesario para obtener resultados satisfactorios.

60.- Reclama datos contables adecuados y oportunos.

70.- Compele a la Administración a planear el uso más econó -- mico posible de la mano de obra, de los materiales, de las instalaciones y del capital.

80.- Inculca en todos los niveles de la administración el hábito de considerar oportuna, adecuada y cuidadosamente todos -- los factores antes de tomar decisiones importantes.

90.- Libera a los ejecutivos de muchos problemas de la ru -- tina diaria por medio de la predeterminación de políticas y de -- la clara delegación de autoridad, permitiéndoles dedicar más tiem -- po a la planeación y la creación de ideas.

100.- Tiende a remover la nube de incertidumbre que existe -- en los niveles bajos de la Gerencia en muchas compañías, en rela -- ción con las políticas y objetivos básicos.

110.- Señala la eficiencia o la ineficiencia a base de in -- formación comparativa.

120.- Promueve la comprensión de los problemas de los demás -- miembros de la administración.

13o.- Obliga a la Gerencia a prestar oportuna y adecuada -- atención, a los efectos de las tendencias de los negocios en general y a las del ramo.

14o.- Obliga a un análisis de la compañía periódicamente.

15o.- Verifica el progreso o la falta de él, hacia la consecución de los objetivos.

Requisitos:

1o.- Obtener el apoyo de la Gerencia.

2o.- Educación del personal.

3o.- Desarrollo de estándares realistas que sirven como base de comparación.

4o.- Adquirir flexibilidad en su aplicación.

5o.- Mantener procedimientos de verificación efectivos (a base de comparaciones).

Limitaciones:

1o.- El control presupuestal se basa en estimaciones.

2o.- El control presupuestal debe adaptarse continuamente a las circunstancias,

3o.- La ejecución del Plan de Operaciones (presupuesto), no es automática.

4o.- El presupuesto no sustituye a la Administración (Gerencia)

C A P I T U L O I V

LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Generalidades.- La necesidad de Presupuestos.-

Consideraciones Contables.- Informes comparativos de las áreas de Responsabilidad.

GENERALIDADES.

El hombre fue creado para vivir en sociedad porque solo en ella habrá de encontrar los medios que le permitan alcanzar su destino natural. La sociedad para procurar el bien común, debió germinar en sus principios sobre las bases de autoridad y jerarquía, para poder ser un todo organizado y evitar su propia destrucción. Toda facultad de mando lleva inherente la responsabilidad de guiar y dirigir a los demás, pero es inevitable en la actuación colectiva, que la autoridad tenga que ejercerse por varios individuos ligados entre sí por una relación jerárquica; -- así pues, nace la delegación de autoridad que es la que viene a seccionar la responsabilidad solidaria de los que ejercen el poder de mando.

La administración desde sus principios ha operado a través de lo que ahora conocemos como etapas del proceso administrativo y, desde entonces existen estructuras y la mencionada delegación de autoridad que trae consigo la correlativa responsabilidad. - El uso de los planes en el control de los negocios, ha cobrado auge administrativo y como tal, se ciñe a requisitos y principios sin los cuales no podría ser funcional ni alcanzar el logro de su fin.

La contabilidad por áreas de responsabilidad es un enfoque del sistema contable que nos permite controlar las operaciones de una empresa en función al sujeto responsable, aprovechando la estructura administrativa y el sistema de control presupuestal - que la misma posea.

Partiendo de la concepción anterior, necesitamos considerar los niveles de autoridad existentes para que sobre esta estructu

ra se localicen las áreas de responsabilidad (que han existido desde que la Administración se pudo considerar así) y nos hará bien proveernos de un organigrama de la situación real en que está organizada la empresa en cuestión, ya que éste nos facilitará la localización de los responsables.

Para el mayor éxito al delinear las áreas o los centros de responsabilidad, deberán considerarse los siguientes puntos: ---

- 1) una clara y bien marcada asignación de responsabilidades, 2) delegación de autoridad en proporción directa a la responsabilidad asumida, 3) ninguna área de responsabilidad estará sujeta a más de un jefe, 4) seguir siempre la línea de autoridad, 5) lograr la conciencia del conjunto entre los jefes de las áreas de responsabilidad.

Elemento indispensable para dirigir a una empresa bajo los auspicios de la atinada dirección, es el que ésta, cuente con una eficiente organización que facilite la descentralización en forma conveniente a la operación; pero a pesar de tener una organización actualizada y perfectamente estructurada, será necesario hacer una buena revisión de la autoridad delegada y de las responsabilidades existentes, pues puede haber circunstancias por las cuales el diagrama no señale las verdaderas líneas de responsabilidad.

El tipo de organización que la empresa tenga no importa, puesto que en todas las formas que permitan la delegación, existirán niveles en los cuales se ubicarán los centros de responsabilidad, que de acuerdo con la magnitud de la empresa y sus características, el número de éstos variará. En el momento de delinear las áreas de responsabilidad, automáticamente se loca-

lizará a las personas responsables de las mismas y para efectos de delimitar esa responsabilidad es necesario ver claramente las áreas por lo que a los siguientes conceptos se refiere, siendo básicos en el sistema y decisivos en la función.

1.- Las erogaciones imputables a cada área para efectos de fincar las responsabilidades correspondientes, se dividirán en controlables y no controlables. Las primeras son aquellas en donde el responsable del área pueda influir vigilándolas y reduciéndolas como parte integrante de su labor, y las segundas son las que no está al alcance de su mano influir en su magnitud.

Es conveniente aclarar, que el concepto de gastos o costos controlables y no controlables no se identifica con el de costos fijos y variables, pues existen algunas erogaciones que son costos fijos y sin embargo son controlables y puede presentarse el caso de que algún costo variable no sea controlable.

2.- La consideración de los ingresos, que vistos desde un ángulo administrativo deben atribuirse a cada área en reconocimiento de los méritos del responsable frente al grupo coherente del que forma parte, como un aliciente que reditúa beneficios al buen funcionamiento del sistema. Además de que la dirección puede apreciar el grado de aportación departamental a las utilidades de la empresa.

Lo ideal de este sistema, sería que las áreas de responsabilidad fueran planeadas antes de la constitución de la empresa y los responsables intervinieran en el estudio del proyecto de organización y de operación, para que, conocedores de la estructura que funcionará, proyectasen las requisiciones de activos que se harán necesarios para el desempeño de la labor que les fue enco--

mendada; así como el elemento humano con las características y retribuciones que el responsable considere idóneas para los puestos que tenga que cubrir.

En esta forma podría considerársele a la producción de bienes o servicios un valor de traspaso interdepartamental, el cual, llevaría los costos incurridos en el área (controlables y no controlables) más un porcentaje de recargo como interés, producto de la inversión.

LA NECESIDAD DE PRESUPUESTOS.

Por lo que a control se refiere, veo necesario mencionar que la CAR es corolario evidente de un sistema de control presupuestal, por lo tanto, aparte de tener en la empresa el terreno propicio que da una buena organización, es menester contar con un patrón que nos permita medir las actividades de los responsables con la función que éste marque.

Según vimos en el capítulo anterior, el plan general consiste en dos partes principales y generales: a) Programación de operaciones, b) asignación de responsabilidades; las que representan dos puntos de vista del plan de operaciones futuras de la empresa.

La programación describe las operaciones que la compañía planea llevar a cabo, la cual, puede estructurarse con base en los ingresos y los costos por zona o por productos, siendo útil para revisar los aspectos funcionales, financieros, de productividad, rendimiento, capacidad de producción de la empresa.

La asignación de responsabilidades, enfoca los planes en función de las personas que llevan a cabo las operaciones y que



por lo mismo, debieron intervenir en la elaboración del presupuesto, permitiéndoseles en su oportunidad opinar sobre la viabilidad del mismo.

La elaboración de los presupuestos para efectos del sistema que nos ocupa, deberá ser con clasificaciones departamentales a la vez que funcionales y la mejor forma de lograrlo es encauzar la información y los planes del último nivel hacia el primero, es decir, la información como veíamos en el capítulo anterior fluye en forma ascendente para que el proceso sea en forma piramidal. De esta manera, los presupuestos elaborados en el último nivel formarán el presupuesto del nivel próximo ascendente cuando se le incorporen las operaciones que realizará éste. Así, cuando se tenga que elaborar el presupuesto para el primer nivel jerárquico, quedará constituido en forma integral el plan general que viene a ser la suma de todos los presupuestos elaborados.

Por las razones antes expuestas, la codificación de las áreas y funciones deberá coincidir con la del presupuesto a fin de ligar los planes con las operaciones reales registradas en la contabilidad y así, obtener por comparación las variaciones.

CAMBIOS RADICALES EN EL ASPECTO CONTABLE.

La contabilidad es una forma de control y como tal será siempre en su esencia administrativa, sólo que en función a los fines para los que se utiliza se le consideran dos aspectos principales, el financiero y el administrativo propiamente dicho.

Dentro del aspecto administrativo encontramos la colaboración que brinda a la dirección en un sistema de control presupuestal, al mostrar la desviación de la operación realizada con -

la planeada. Por lo tanto, el presupuesto y la contabilidad han-tenido que adaptarse para lograr una coordinación que permita re-sultados óptimos de información para la dirección.

Encontramos que en la función control, la contabilidad pro-porciona medios indispensables de comunicación, motivación y eva-luación de resultados. La información interna que debe circular por las líneas de autoridad correspondientes, permite la coheren-cia del grupo por lo que a programas, políticas y objetivos se -refiere, le hace sentir la responsabilidad y la obligación de --conservar la directriz que marca la planeación a largo plazo y -que se viene marcando en la actitud cíclica y repetitiva de cada ejercicio.

No existe método en la tecnología de nuestro tiempo para -obtener información mayor de la que los mismos datos contengan,- esto nos indica que la contabilidad por áreas de responsabilidad, solamente es un ángulo que nos permite ver la subjetividad de la información tradicional que la contabilidad financiera proporció-naba hasta hace algunos años, sólo que ahora, está en función al personal responsable de las operaciones y dentro de este concep-to marca los diferentes niveles que contribuyeron en alguna for-ma a realizarlas.

Para la implantación del presupuesto decíamos, es menester que la codificación del mismo se identifique con el catálogo de-cuentas usado para contabilizar y, de esta manera, estar en posi-bilidad de hacer las comparaciones respectivas con cierta agili-dad. En la contabilidad por áreas de responsabilidad, debe cui--darse este aspecto porque será sólo entonces, cuando posterior a la determinación de la responsabilidad y de las áreas existentes -en la empresa se procederá a la codificación correspondiente, la

cual, nos va a indicar que los niveles de responsabilidad constituyen un elemento de orden dentro del sistema y que en esta forma la Gerencia como primer nivel, sólo tiene que vigilar los gastos de su departamento y controlar a los jefes en los que ha delegado en forma directa la responsabilidad del segundo nivel. - Esto es, que si en la información mensual de gastos aparece una diferencia muy marcada entre los gastos reales y el presupuesto, sólo tendrá que referirse al contralor, al superintendente de -- producción o al gerente de ventas para pedir la explicación de -- las diferencias.

La codificación de las áreas consiste en asignarles una numeración a base de cuatro dígitos, el primer dígito de izquierda a derecha es el que se asigna al segundo nivel, el segundo al -- tercer nivel y así sucesivamente.

La implantación de una contabilidad por áreas de responsabilidad, hace necesarias algunas modificaciones en los procedimientos seguidos para el registro de las operaciones de la empresa. Uno de los cambios más importantes es que las operaciones -- deben codificarse no sólo para contabilidad general, sino que -- también debe identificarse el área a que pertenece la erogación con la respectiva función o tarea que se efectúe.

La anotación del número de cuenta y sub-cuenta por ejemplo en facturas, recibos, etc., es necesaria para hacer la distribución contable de estas operaciones. En la misma forma es necesario anotar las claves de cada área afectada, así como las de las funciones efectuadas para acumular los gastos aplicables a cada persona responsable y para describir la tarea realizada a la -- cual se refieren. Esta labor de codificación en los documentos-

originales, se lleva a cabo por medio de un cuadro de codificación que puede ser un simple sello de goma estampado en estos documentos con el siguiente diseño:

CUENTA	SUB-CUENTA	AREA Y CENTRO DE COSTO	FUNCION O TAREA
--------	------------	------------------------	-----------------

La persona encargada de codificar, deberá considerar que para efectos de contabilidad general debe basarse en el catálogo de cuentas correspondiente y en Contabilidad por áreas de responsabilidad, usará el catálogo de codificación asignado a las áreas, procesos, funciones y tareas.

Para efectos de control será conveniente la revisión periódica o rutinaria de la corrección en las codificaciones, ya que de estas claves depende la correcta distribución en las diferentes contabilidades.

Con el fin de cumplir con las tres áreas contables de la empresa, debe seguirse una secuela lógica en la mecánica de registro, iniciando el proceso de datos con la selección de la información que representa costos y gastos para la empresa, los cuales, se sub-dividirán en controlables y no controlables para posteriormente codificarlos y registrarlos en el auxiliar correspondiente, de donde se extraerá la información por áreas de responsabilidad.

Por lo que a contabilidad general se refiere, se codificará la documentación con cuenta y sub-cuenta, de tal manera que permita el registro en la contabilidad sintética y analítica, para fines de información financiera. En cuanto a contabilidad de costos, la clasificación se hará en forma convencional en fun

ción al sistema de costos que se tenga.

Para el registro de los gastos en la contabilidad analítica, se sigue el principio de la partida simple, puede llevarse -- una tarjeta para cada área provista de columnas para las cuentas sub-cuentas o funciones que correspondan al área y acumular así los gastos del período; a fin de mes, se determinará un total de cada columna obteniendo así, la cifra de cada concepto de gastos que se vaciará en forma comparativa para medirse en función al presupuesto determinando la variación, la cual, se cuadrará en -- forma aritmética con sumas y restas horizontales y verticales. - En caso de llevar en forma tabular este auxiliar, se usará una - hoja para cada área con la intención de hacerlo práctico, podría cumplir con los diferentes requisitos contables de la empresa, - como un registro analítico de sub-división.

Para la integración del catálogo base de la codificación, - se procederá a revisar las sub-cuentas de gastos existentes para contabilidad general y se seleccionarán las posibles erogaciones de cada área, no sin antes haberlas discutido con el responsable. En los informes de las áreas correspondientes a departamentos -- productivos, se tiene la posibilidad de mostrar las cuentas de - gastos o los costos por funciones según se considere la importancia de unos y de otros. Los informes internos a base de funciones son más fáciles de interpretar por el personal de la fábrica y es para ellos más atractivo, poder saber y controlar los gastos erogados por la empresa en cada proceso productivo, que si - se les describiera por medio de cuentas de gastos.

La lista de funciones de cada departamento, se puede obtener con la ayuda del superintendente de fabricación, puesto que

él conoce los procesos productivos y cuando se utilice el sistema de funciones para el último plano de responsabilidad, será necesario elaborar un análisis que muestre los elementos del costo por funciones.

Cuando se tiene la certeza de cuales son las cuentas, subcuentas y funciones que corresponden a cada área, se elabora el catálogo de codificación de áreas, el cual en resumen, indica a la persona que hace las codificaciones cuales son las claves que se pueden asignar en cada departamento; es decir, se trata de conocer en detalle, cuales son los tipos de gastos que puede un departamento tener y controlar.

INFORMACION A LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD

Los reportes que reflejan la eficiencia o ineficiencia de cada centro de responsabilidad, son tan esenciales para la administración como las herramientas para el obrero.

Considerando la contabilidad por áreas de responsabilidad como una forma que se adopta en el proceso de datos para tener los registros predispuestos a proporcionar la información necesaria que permita operar la administración por responsabilidades, apreciaremos la importancia que tienen los reportes.

La información como digo en el segundo capítulo de este trabajo, es uno de los temas medulares de nuestra profesión y en mi opinión, cobra importancia cuando se proporciona en forma comparativa; pero eso no es todo, pues la atinada comparación está en función a la elección de una buena base y es el caso, cuando la contabilidad por áreas de responsabilidad proporciona a la dirección información sobre las gestiones realizadas por los subor

dinados, que a la vez, compara con bases técnicamente calculadas, revisadas y aprobadas por los responsables, lo cual le da mayor obligatoriedad y permite fincar claramente las responsabilidades correspondientes.

En este enfoque se toma el presupuesto como guía o patrón que la dirección utiliza para evaluar la eficiencia de su operación, permitiéndole, medir la actitud de cada uno de los elementos que integran el cuerpo administrativo de la empresa. Con tal fin, tendremos muy presente que la información deberá presentarse siempre comparándose con el presupuesto y mostrando las variaciones respectivas.

En cuanto a la nomenclatura deberá ser lo más accesible para las personas que la van a usar para controlar y presupuestar los gastos de su departamento.

Es obvio que los reportes tengan que presentar información realmente utilizable; sin embargo, en tratándose de contabilidad por áreas de responsabilidad, existen diversas opiniones por lo que a materia informable se refiere. Es el caso cuando existe la alternativa de presentar en los reportes únicamente costos controlables o también los no controlables pues puede ser que al proporcionar a capataces, mayordomos o jefes de sección información que incluya conceptos que no están bajo su control, les dé mayor comprensión de los problemas de la Empresa como un todo coherente y favorezca la idea de trabajar en equipo. Pero también puede suceder que esa información adicional distraiga la atención del elemento responsable y pierda de vista la información esencial que concierne a su responsabilidad. Así pues, la elección se hará en cada caso de acuerdo a la evaluación que del

cuerpo administrativo de la empresa se haga.

Al nivel de los Jefes de sección (Ver informe 4° nivel), - el reporte indicará cada uno de los costos controlables de la -- sección correspondiente al mes y el acumulado, así como la des-- viación respecto al presupuesto también para el mes y el acumula-- do del ejercicio. Existirán además, tantos reportes similares - como secciones constituyan el departamento.

Cada jefe de departamento recibirá un reporte sumariado - que serán los totales de cada una de las secciones y claramente - hará notar las anomalías en el control de costos por secciones - de su departamento.

Si se desea llegar al origen de la variación, sólo se necesi-- ta ver los anexos que cada una de las secciones elaboró y que-- muestran cada uno de los renglones controlables bajo su custodia.

El contralor, Jefe de producción o el gerente de ventas, - recibirán informes sumariados de todos los departamentos que es-- tén dentro de su área y sus atenciones se enfocarán sobre las ci-- fras que muestran variaciones importantes y que han resultado de la comparación con el presupuesto, ejerciendo así, la administra-- ción por excepciones.

El Gerente General, recibirá información sobre los costos-- controlables y no controlables de toda la empresa, con los que - podrá fincar responsabilidades al 2° nivel.

Como un complemento de los estados financieros mensuales, - a fin de presentar datos más claros y comprensibles para la ad-- ministración, se puede preparar un estado adicional denominado - conciliación de costos departamentales y viene a ser el eslabón-- entre la contabilidad por áreas de responsabilidad y contabili-- dad general.

CIA. OMEGA, S. A.Informe 4° Nivel

Marzo de 1968

2201.- Departamento de Productos Españoles.

(Jefe de Sección.- Sr. Víctor Fernández)

GASTOS CONTROLABLES	GASTOS DEL PERIODO		DIFERENCIA CON EL P R E S U P U E S T O	
	Este mes	Acumulado	Este mes	Acumulado
Supervisión	3,000.00	9,000.00	-. -	-. -
Mantenimiento	728.00	1,460.00	28.00	360.00
Tiempo Extraordinario	321.00	321.00	21.00	(579.00)
Suministros	402.00	987.00	2.00	(213.00)
T O T A L	4,451.00	11,768.00	51.00	(432.00)
Mano de Obra Directa	15,300.00	39,000.00	2,300.00	-. -

CIA. OMEGA, S. A.Informe 4° Nivel

Marzo de 1968.

2202.- Departamento de Carnes Frías.

(Jefe de Sección.- Sr. José Paz O.)

GASTOS CONTROLABLES	GASTOS DE PERIODO		DIFERENCIA CON EL P R E S U P U E S T O	
	Este mes	Acumulado	Este mes	Acumulado
Supervisión	3,000.00	9,000.00	-. -	-. -
Mantenimiento	480.00	1,480.00	(20.00)	(20.00)
Tiempo Extraordinario	720.00	3,420.00	(280.00)	420.00
Suministros	401.00	1,275.00	1.00	75.00
Vapor	750.00	2,250.00	30.00	90.00
Fundas	5,800.00	15,800.00	800.00	-. -
T O T A L	11,151.00	33,225.00	531.00	565.00
Mano de Obra Directa	18,730.00	54,635.00	(270.00)	2,365.00

CIA. OMEGA, S. A.Informe, 3er. nivel

Marzo de 1968.

2200.- Departamento de Empacadora

(Jefe de Departamento.- Sr. M. Martínez)

GASTOS CONTROLABLES	GASTOS DEL PERIODO		DIFERENCIA CON EL P R E S U P U E S T O	
	Este mes	acumulado	Este mes	Acumulado
2201-Sección de Produc tos Españoles	4,451.00	11,768.00	51.00	(432.00)
2202-Sección de Carnes Frías	11,151.00	33,225.00	531.00	565.00
2203-Sección de Salchi chonería	10,500.00	30,500.00	500.00	500.00
T O T A L	26,102.00	75,493.00	1,082.00	633.00

Mano de Obra Directa

2201-Sección de Produc tos Españoles	15,300.00	39,000.00	2,300.00	-.-
2202- Sección de Carnes Frías	18,730.00	54,635.00	270.00	2,365.00
2203- Sección de Salchi chonería	13,000.00	38,000.00	-.-	(1,000.00)
	47,030.00	131,635.00	2,570.00	1,365.00

CIA. OMEGA, S. A.Informe 2º Nivel

Marzo de 1968

2000-Producción.

(Superintendente de Producción-Enrique Ponce)

GASTOS CONTROLABLES	GASTOS DEL PERIODO		DIFERENCIA CON EL P R E S U P U E S T O	
	Este mes	Acumulado	Este mes	Acumulado
2200-Departamento de Em pacadora	26,102.00	75,493.00	1,082.00	633.00
2201-Departamento de En latadora	28,701.00	81,422.00	1,201.00	1,078.00
	54,803.00	156,915.00	2,283.00	1,711.00

Mano de Obra Directa

2201-Depto. de Empaca dora	47,030.00	131,635.00	2,750.00	1,365.00
2201-Depto. de Enlata dora	46,000.00	138,000.00	-.-	-.-
	93,030.00	269,635.00	2,750.00	1,365.00

CIA. OMEGA, S. A.

0100- Resumen de los Costos y Gastos Departamentales

Marzo de 1968.

(Gerente General.- Sr. X)

	GASTOS DEL PERIODO		DIFERENCIA CON EL	
	Este mes	Acumulado	Este mes	Acumulado
0100-Gerencia General	10,000.00	30,000.00	-.-	-.-
1000-Contraloría	42,000.00	122,000.00	2,000.00	2,000.00
2000-Producción	54,803.00	156,915.00	2,283.00	1,711.00
3000-Ventas y Servicios	73,400.00	217,250.00	1,400.00	1,250.00
T O T A L E S	180,203.00	526,165.00	5,683.00	4,961.00
Mano de Obra Total	103,475.00	295,000.00	3,475.00	(5,000.00)

CAPITULO
DE
CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1a.- La ciencia y el arte son concepciones abstractas que están latentes en la mente de la humanidad, germinan y alcanzan proporciones gigantescas cuando estimuladas por el estado anímico producto de la necesidad, son hábilmente manejadas por el hombre que, metódica y sistemáticamente les encuentra aplicación en el hecho concreto de satisfacción. Es precisamente la técnica - la que lleva estas abstracciones al mundo concreto de la producción y la que justifica ampliamente el principio científico y la artística expresión.

El científico y el artista usan la técnica para hacer al mundo participe del beneficio que su ingenio pueda proporcionar, en los diferentes aspectos de una vida social; en mi opinión, tanto el científico como el artista, son gentes que compenetradas - en sus elucubraciones buscan principios, causas y expresiones -- claras del universo; el técnico únicamente las aplica.

2a.- El contador público es un profesional eminentemente - técnico y la eficiencia de su labor está en función directa a la abundancia de los conocimientos teóricos que posea. Lo práctico de su trabajo le reclama habilidad, y su categoría profesional - le exige una visión amplia en el aspecto cultural que debe asesorar su actuación como agregado social.

El conocimiento de las operaciones realizadas por una empresa y sus resultados, se ha convertido en una necesidad y el satisfactor correlativo es la información financiera de buena fe. La técnica como manifestación metódica y sistemática, de los -- principios teóricos para la satisfacción de las necesidades del

hombre, cuando se inclina a proporcionar esa información se ha llamado "Contabilidad".

Todas las actividades desarrolladas para lograr una mejor información o para facilitar su concepción, son elementos indispensables para la buena función que el contador desempeña como -- productor de satisfactores; la calidad de éstos, es producto del nivel profesional con que se elaboren y de la bondad de las normas y sistemas que rijan dicha actividad; de donde se infiere, -- que el único fin que el contador público tiene profesionalmente hablando es proporcionar información y todas las actividades --- desarrolladas por éste son medios que lo llevan a lograrla.

3a.- La correcta proporción en las formas de inversión de una empresa, es lo que hace propicio el terreno para una buena - administración y, ésta a su vez, logre los rendimientos esperados.

Las empresas en función a su objeto y a sus características deben buscar el equilibrio de dicha inversión, de lo contrario, soportarán cargas financieras que no tienen razón de ser, a más de que elevarán su costo y dificultarán su propia dirección.

Así pues, es función indispensable la vigilancia de la inversión y su proporcionalidad, haciéndose ésta posible gracias - al conocimiento que se tenga de las relaciones entre los elementos financieros con los que se trabaja. (comparaciones geométricas).

4a.- Podría pensarse que en mi capítulo de presupuestos me aparto del tema; sin embargo, dado el número tan grande de considerandos que intervienen en un sistema de control presupuestal, - tuve que esbozar aunque de una manera superficial los elementos-

que para efectos de este trabajo han sido considerados como las bases de comparación, que técnicamente calculadas, permiten el ejercicio de la administración por excepciones, llevando consigo, las ventajas intrínsecas que a la misma corresponden. Así pues, el estudio de la comparación como medio técnico de la carrera, comprende no solo la determinación de las diferencias, sino en un plano más general la elección atinada de una buena base (en este caso los presupuestos) y la correcta interpretación de las diferencias.

5a. _ La contabilidad por áreas de responsabilidad, enfoca el proceso de datos de tal manera que permite obtener información subjetiva para evaluar las gestiones realizadas por el cuerpo administrativo de la Empresa. Esta evaluación se logra con la comparación de la función realizada y lo que nos marca el presupuesto considerado como una atinada base de comparación.

La información que la contabilidad por áreas de responsabilidad proporciona, deberá ser comparativa, con el fin de mostrar las variaciones que permiten detectar las áreas problema en toda la estructura jerárquica de la empresa, para que ejerciendo la administración por excepciones se apliquen medidas correctivas.

6a.- En resumen, uno de los puntos básicos del control administrativo, es el establecimiento de puntos de comparación que nos permitan aprovechar la experiencia propia o ajena, con lo cual, el aspecto histórico de la contabilidad (tan criticado por los autores modernos) se justifica ampliamente, además de revelarse como la fase primaria e imprescindible de la evolución que actualmente está sufriendo la técnica contable y que de no haber sido la contabilidad histórica, nunca se habría sucedido este desarrollo.

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

- Andre Louis Martin "Previsión Económica y Dirección de Empresas". Trad. de Francisco Que-
réndez, 1966.
- Cacho y Balcarcel "Cálculos Mercantiles"
- Cataño Escalante Manuel "Los Estados Financieros, medios mas
no conclusión de la profesión del Con-
tador Público" (Tesis UNAM).
- Duvenger Maurice "Métodos de ciencias Sociales"
- Espasa Calpe "Diccionario Enciclopédico de la Len-
gua Española" (Varios tomos)
- González Irigoyen Rómulo "Como hacer una tesis de Contador Pú-
blico"
C.P.
- H. Guitton C. M aunier "Métodos cuantitativos al servicio -
de la Empresa". Colección Gestión.
J. Montiel A. Piatier
P. Lauzel C. Monloup R.
R. Mossé M. Rieu
- Instituto Mexicano de Con- "La Contabilidad por Areas de Respon-
tadores Públicos, A. C. sabilidad". Seminario de 1966.
- Instituto Mexicano de Con- "Dirección y Control" (Revista - va-
tadores Públicos, A.C. rios números).
- Instituto Mexicano de Con- "Boletines de la Comisión de Procedi-
tadores Públicos, A.C. mientos de Auditoría". (Varios nú-
meros).
- Jiménez Valencia Francisco "Control Presupuestal aplicable a --
Almacenes Generales de Depósito" --
(Tesis IPN).
- Larroyo y Cevallos. "Lógica".
- Macías Roberto C.P. "El Análisis de los Estados Finan-
cieras y las deficiencias en las Em-
presas".
- Márquez Muro Daniel "Lógica".
- Mora Montes Ricardo, C.P. Apuntes de la Cátedra
Análisis e Interp. de Estados Finan-
cieras.
- Perry Masson, C.P.A. "Análisis del Fluído de Efectivo".

- Román Refugio C.P. "Análisis Matemático de los Estados Financieros".
- Robert N. Antony D.C.S. "La Contabilidad en la Administración de Empresas". Traducción de Manuel Fogoaga C.P.,- 1964.
- Salas González Héctor C.P. "El Control Presupuestal de los Negocios" 3a. edición, 1965.
- W. Rautenstrauch y R. -- Villers "El Presupuesto en el control de las Empresas Industriales" 2a. Edición,- 1962.