

870108

22

Universidad Autónoma de Guadalajara 2ej  
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## SISTEMAS DE INFORMACION FINANCIERA PARA TIENDAS DE AUTOSERVICIO

---

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A :  
**JUAN MARTIN SOTO BERMUDEZ**  
Guadalajara, Jal. Dic. 1988

---



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## C O N T E N I D O

	PAGINA
CONTENIDO	III
INTRODUCCION	V
CAPITULO I	
LA EMPRESA DE AUTOSERVICIO	1
- DEFINICION	2
- HISTORIA	3
- CARACTERISTICAS	8
- VENTAJAS	21
CAPITULO II	
SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA	23
- DEFINICION	24
- OBJETIVOS	29
- DESARROLLO POR AREAS	38
CAPITULO III	
SISTEMA DE CONTROL FINANCIERO	41
- DEFINICION	42
- LAS NECESIDADES ESTRATEGICAS DEL CONTROL FINANCIERO	47
- REPORTES FINANCIEROS	51
- SISTEMA DE INVENTARIO DETALLISTA	55

## CAPITULO IV

SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL	57
- DEFINICION	58
- DIVISION DEL SISTEMA DEL CONTROL PRESUPUESTAL	60
- VENTAJAS DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL	77

## CAPITULO V

MANEJO DE INFORMACION FINANCIERA	80
- DEFINICION	81
- USO DE LA INFORMACION	82
- UTILIDAD Y APLICACION	88

## CAPITULO VI

CASO PRACTICO	93
CONCLUSIONES	118
NOTAS	120
BIBLIOGRAFIA	123

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

Como todas las actividades económicas, el comercio ha tenido a través de la historia de la humanidad una evolución bastante grande en cuanto a su forma y sus procedimientos; como consecuencia de esta evolución ha ocasionado en el comercio, un desarrollo cada vez más especializado de las actividades administrativas, financieras, contables, fiscales necesarias para normar, controlar, manejar, evaluar los actos de comercio.

Los mismos instrumentos de comercialización, pueden ser la moneda, el crédito en toda sus modalidades, como lo puede ser a corto ó a largo plazo, a interés preferencial, etc., ha hecho que la actividad comercial requiera re cursos humanos, materiales, tecnologicas, administrativas, capaces de presentar el registro y análisis de dichas economías en forma objetiva.

Como una forma específica de comercio se desarrollo dentro de este siglo, un nuevo concepto del cual se pudieran tener antecedentes en los tianguis y los bazares. La tienda de autoservicio.

La tienda de autoservicio se define literalmente -

como tiendas anclas, en las grandes plazas comerciales, aunque no necesariamente sea de esta forma.

Las características de necesidad, se definen como aquellos que pertenecen a un área específica, con el fin de manejar de manera óptima el área, la cual se ocupan a su vez, la subdividen en departamentos, los cuales integran otra subdivisión llamada familia.

Características de información, debido al manejo de grandes volúmenes de inventarios a la constante rotación de estos resulta muy compleja la obtención de información real y oportuna, aquí consideré necesario la aplicación de un nuevo sistema de información financiera capaz de obtener una adecuada administración de estos recursos materiales.

Que es especializada, es decir, que tenga sus áreas específicas con el fin de obtener una clasificación y distracción de la gran gama de productos que se manejan.

Real, que siempre se puede obtener la información verdadera y confiable, con el fin de evitar malos manejos, y desinformación en tema a las propiedades de la empresa.

Por último que esta sea de fácil comprensión, con-

esto me refiero que pueda ser entendido por cualquier persona que posea conocimientos de contabilidad y de administración de empresas.

Ya que hay tiendas de las grandes cadenas, fuera de los centros comerciales ó plazas comerciales.

Dentro de las características principales de este giro comercial, se realizan operaciones con consumidores - finales, de alguna forma se busca tener un mínimo de trato personalizado con el cliente.

Otra de las características es ofrecer una amplia gama de productos, se busca con esto que el cliente, encuentre todo lo que busca en un solo lugar.

Debido a que los márgenes de utilidad en la comercialización de productos básicos son muy bajos, se utilizan éstos como, artículos gancho, esto hace necesario que los volúmenes de operación sean altos con el fin de obtener rendimientos adecuados a la inversión.

Esta situación ha dado lugar a otra característica más de las tiendas de autoservicio, que su desarrollo - sea en forma de cadenas comerciales.

A su vez las cadenas comerciales, tienen ciertas - características muy necesarias y típicas de ellas.

Se dividen en características de necesidad y características de información.

## C A P I T U L O I

### LA EMPRESA DE AUTOSERVICIO

- DEFINICION
- HISTORIA
- CARACTERISTICAS
- VENTAJAS

## LA EMPRESA DE AUTOSERVICIO

### DEFINICION

1) El establecimiento comercial de autoservicio funciona según el principio de servirse uno mismo.

El almacén de autoservicio tiene especial aplicación en los supermercados, donde los clientes recogen por sí mismos los artículos expuestos y los abonan conjuntamente a su salida del establecimiento. El sistema tiene para los compradores la ventaja de una posible economía, así como la de poder examinar y comprar libremente las mercancías por sí mismos; y para el establecimiento, la de poder atender mucha más clientela con el mismo personal, la misma superficie y los mismos gastos generales.

## HISTORIA.

2) Los orígenes del supermercado se remontan a dos fuentes: las tiendas de comestibles de la Great Atlantic & Pacific Tea Company (A & P) ideada por John Hartfor en 1912 y que ofrecían la novedad de que el cliente pagaba su mercancía y se la llevaba; las tiendas Piggly-Wiggly de Clarence Saunders, que aplicó en 1916 los principios de auto-servicio, torniquetes para clientes y cajas registradoras. Pero fue en la década de 1930 cuando los supermercados alcanzaron gran popularidad. A Michael "King" Kullen se le atribuye la creación del primer supermercado de éxito en esa época; un negocio donde el cliente pagaba su mercancía y se la llevaba. Ocupaba 6000 pies cuadrados de espacio, a diferencia de los 800 pies cuadrados en que se construían las tiendas ordinarias de ese tiempo. Kullen logró buenas ventas para operar su negocio con un margen bruto de 9% a 10%, lo cual representa la mitad de las ganancias de las tiendas de comestibles de aquel entonces. Al cabo de dos años, se inauguraron 300 supermercados y en 1939 ya había cerca de 5000, que acaparaban el 20% de las ventas de víveres. En la actualidad existen más de 37,000 en operación, lo cual nos da 76% de las ventas totales en esta rama.

En el auge de los supermercados intervinieron va--

rios factores. La gran depresión obligó a los consumidores a ser cuidadosos en sus compras y permitió a los intermedios conseguir mercancía rebajada de los fabricantes, pagando además bajos alquileres por enormes locales. El gran número de propietarios de automóviles hizo que las distancias ya no fueran un factor decisivo y aumentó las compras semanales, con lo cual disminuyó la necesidad de tiendas pequeñas instaladas en barrios. Los adelantos en la tecnología de la refrigeración permitió a los supermercados y al público guardar más tiempo los artículos perecederos. La nueva tecnología de empaque permitió expandir productos alimentarios en envases almacenables de tamaño adecuado (latas y cajas) en vez de venderlos en el tamaño y envases adecuados para la distribución (barriles y embalajes). Ello vino a estimular la venta de una marca mediante la publicidad, lo cual a su vez redujo el número de dependientes en los comercios. Por último, la integración de los departamentos de comestibles, carne y productos varios hizo posible la adquisición de todo lo necesario en un solo lugar y atrajo clientes que vivían lejos del supermercado, dando así a las operaciones el volumen que requerían para tener éxito.

Los supermercados han adoptado varias tácticas con el objeto de incrementar su volumen de ventas. Han abierto grandes tiendas; en la actualidad ocupan un espacio aproxima-

madamente de 18,000 pies cuadrados, mientras que en la década de 1950 ocupaban apenas 11,700 pies cuadrados. La mayoría de las cadenas operan menos tiendas pero más grandes. - Los supermercados expenden enormes cantidades de artículos de lo más heterogéno. Un supermercado típico manejó tres mil artículos en 1946 y hoy maneja cerca de ocho mil. El progreso más significativo corresponde al número de productos no alimentarios (medicamentos que se expenden sin receta médica, artículos de belleza, artículos para el hogar, - revistas, libros, juguetes) que representan el 8% de las - ventas totales. Esta mezcla de mercancías sigue vigente, y muchos supermercados empiezan a vender medicamentos que requieren receta médica, aparatos electrodomésticos, discos, - artículos deportivos, ferretería, artículos de jardinería e incluso cámaras fotográficas, con la esperanza de encontrar líneas de alto margen de utilidad que mejoren la rentabilidad. También están perfeccionando sus instalaciones, con - emplazamientos más caros, estacionamientos más amplios, una arquitectura y decoración planeadas con esmero, horarios - más extensos y aperturas en los domingos, una mayor gama de servicios al cliente como depósito de cheques, salas de descanso y música de fondo. Además han aumentado la competencia promocional con una publicidad intensiva, estampillas - de intercambio de mercancía, juegos de azar. Y los super--mercados han invadido el campo de las marcas privadas para-

reducir su dependencia de las marcas nacionales y elevar sus márgenes de utilidad. Las cadenas de supermercados han empezado a expandir sus sucursales en las zonas de mayor crecimiento económico, como lo han hecho las de Estados Unidos en los estados de la zona más calurosa.

Las tiendas de autoservicio en México comienzan las transformaciones de tiendas que vendían telas y algunas líneas de abarrotes, las cuales ya tenían un arraigo como tiendas con sistema de mostrador. Un ejemplo de este tipo de tienda puede ser una cadena comercial (Soriana) que se localiza al norte de nuestro país, donde es fundada en 1905, y no es sino hasta 1958 cuando cambia su sistema de mostrador por el de autoservicio, a partir de este cambio el éxito no se hace esperar. Hoy en día la organización cuenta con 13 centros comerciales, además de 2 tiendas de ropa, 4 restaurantes y servicios de panificadora y "snack bar".

A fines de la década de los 50's comienzan a aparecer las tiendas de autoservicio en el centro y norte del país, pero no es sino hasta los inicios de los 60's cuando se observa el éxito seguro de este tipo de empresa y se comienza a utilizar como tiendas ancla, y aparecen los primeros centros comerciales.

En la actualidad las tiendas que nacieron o transformaron su sistema por el de autoservicio cuentan con varias tiendas en centros comerciales, no solo de supermercado, sino también tiendas de autoservicio en ropa y artículos electrodomésticos así como también restaurantes. Ejemplo de esto son los grupos Aurrera, Gigante, Hemuda, Comercial Mexicana, Blanco, Ley, Soriana, Ricamesa, etc.

## CARACTERISTICAS

3) La empresa de autoservicios funciona bajo el sistema de sociedad anónima. A continuación las características.

### 1. Concepto:

Es una Sociedad Mercantil Capitalista, con denominación y Capital funcional, representado por Acciones Nominativas - Suscritas por Accionistas que responden hasta por el Monto de su Aportación.

### 2. Análisis:

- a.- Sociedad, en virtud de que el contrato es plurilateral, supuesto que intervienen como mínimo cinco personas.
- b.- Mercantil, por estar comprendida en la relación de las calificadas como tales por el Artículo 1° de la Ley General de Sociedades Mercantiles y, como consecuencia de la personalidad jurídica, la sociedad asume la calidad de comerciante.

- c.- Capitalista, supuesto que el principal elemento del contrato social, lo constituye el Capital, es decir, el elemento Patrimonial constituye la principal característica del contrato social.
- d.- Denominación supuesto que el nombre de esta especie de sociedad siempre se formará con el nombre de alguna cosa, fin, objetivo, etc., seguidas de las iniciales S.A. o palabras Sociedad Anónima, ejemplo:  
Muebles Finos del Sur, S.A.  
Industria del Norte, S.A.
- e.- Capital Fundacional, al afecto, la sociedad deberá contar al momento de la constitución con un capital suscrito mínimo de veinticinco mil pesos, del cual deberá estar exhibido cuando menos el 20% si ha de pagarse en efectivo, es decir cinco mil pesos. Luego entonces el Capital Fundacional será igual al 20% del Capital Suscrito.
- f.- Acciones Nominativas, o porciones iguales en que se ha dividido el importe del capital social; estos títulos de crédito constituyen el conjunto de derechos y obligaciones que tiene un accionista frente a la sociedad, es decir, el Status del accionista. Las acc-

ciones serán nominativas.

- g.- Accionistas, nombre que reciben las personas físicas o morales que suscriben y exhiben las acciones.
- h.- Responsabilidad Limitada, es decir, los accionistas - responden hasta por el monto de las acciones.

### 3. Requisitos de la Constitución:

- a.- Que haya cinco accionistas como mínimo y, que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos.
- b.- Que el capital social no sea menor de veinticinco mil pesos y que este íntegramente suscrito.
- c.- Que se exhiba en dinero en efectivo, cuando menos el 20% del valor de cada acción pagadera en numerario, y
- d.- Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse en todo o en parte, con bienes distintos del numerario.

4. Formas de Constitución: de conformidad con la ley, La Sociedad Anónima, puede constituirse en dos formas:

A. Suscripción.: por comparecencia ante notario:

- a.- Formular un proyecto del contrato social constitutivo.
- b.- Obtener el permiso previa solicitud ante la Secretaria de Relaciones Exteriores;
- c.- Acudir ante el notario público y conjuntamente confeccionar el contrato social definitivo;
- d.- Protocolizar ante el notario público el contrato social;
- e.- Previa calificación judicial, el notario público registra e inscribe el contrato social en el Registro Público de Comercio.

B. Suscripción.: Pública:

- a.- Formular un programa de constitución.
- b.- Depósito del programa en el Registro Público de Comercio.
- c.- Solicitar Autorización al Ejecutivo Federal para ven-

der Acciones de la S.A.

- d.- Obtener la autorización del punto "c".
- e.- Suscripción de las acciones.
- f.- Exhibición y Déposito en Instituciones de Crédito de las acciones en numerario.
- g.- Traslación de Dominio a la S.A. de los bienes exhibidos por las acciones de especie.
- h.- Convocar para la asamblea general constitutiva.
- i.- Celebración de la asamblea general constitutiva, con la asistencia cuando menos de la mitad de los suscriptores de acciones.
- j.- Levantar el acta de Asamblea Constitutiva.
- k.- Protocolizar ante Notario Público el Acta de Asamblea Constitutiva.
- l.- Previa Calificación Judicial ante el Juez de Distrito o Juez de Primera Instancia, el Notario Público Regis

2019/11/26 17:0

\* 7:30 AM Hacia Centro  
La Magda.

9:00 Jansando en H. Como  
todo el camino.

tra e Inscribe el Acta ante el Registro Público de Comercio.

5. Organos de la Sociedad Anónima:

Organo Supremo	Organo Representativo	Organo de Control
Asamblea de Accionistas	Consejo de Administración	Consejo de Vigilancia

Asamblea de accionistas:

El Organo Supremo de la S.A. es la asamblea de accionistas convocada legalmente; ahora bien el medio de convocarles por el conducto del:

Diarío o Periódico Oficial  
salvo

Que se reúnan todos los accionistas.

Para que en una Asamblea de accionistas se considere legalmente instalada, es necesario que exista Quórum de presencia.

Para que las decisiones tomadas en Asamblea de Accionistas sean legalmente válidas, es necesario que exis

ta Quórum de Votación.

Quórum de presencia:

Número mínimo de acciones que debe estar presente para que una Asamblea de Accionistas pueda estimarse - validamente reunida.

Quórum de votación:

Número mínimo de las acciones presentes que ha de formular su voto favorable a una propuesta de resolución, para que esta pueda estimarse eficaz y validamente - adoptada.

Quórum de presencia según la Ley:

Convocatoria	Asambleas Ordinarias	Asambleas Extraordinarias
1 <sup>a</sup> Convocatoria	50% más una acción	75% más una acción
2 <sup>a</sup> Convocatoria	Los que se presenten	50% más una acción

Cumplido lo anterior, la asamblea se considera legalmente instalada y reunida.

Quórum de votación según la Ley:

Convocatoria	Asambleas Ordinarias	Asambleas Extraordinarias
--------------	----------------------	---------------------------

1 <sup>a</sup> Convocatoria	Mayoría Relativa	50% más una acción
2 <sup>a</sup> Convocatoria	Mayoría Relativa	50% más una acción

---

Las asambleas de accionistas pueden ser:

- Constitutivas
- Ordinarias
- Extraordinarias
- Mixtas
- Especiales

**Constitutivas:** Son aquellas en las cuales se constituye o nace una sociedad mercantil. Solo se celebra una vez en la vida de la sociedad mercantil y con una competencia legalmente precisada.

**Ordinarias:** Son aquellas en las cuales los puntos que se tratan no modifican el contrato social. Por ejemplo las enunciadas ejemplificamente en el Artículo 181 de la Ley General de Sociedades Mercantiles. (Se reunirán una vez al año cuando menos, dentro de los cuatro meses siguientes a la clausura del Ejercicio Social, precisamente en el domicilio social, salvo caso fortuito o de fuerza mayor.

**Extraordinarias:** Aquellas en las cuales los pun--

tos que se tratan si modifican el contrato social. Por ejemplo las enunciadas ejemplificamente en el Artículo 182 de la Ley General de Sociedades Mercantiles. (Se reunirán en cualquier tiempo; cuando se altere cualquier cláusula estatutaria).

**Mixtas:** Aquellas en las cuales unos puntos no modifican el contrato social y, otros puntos sí modifican el contrato social.

**Especiales:** Aquellas en las cuales se reúnen un grupo especial de accionistas. Se sujetan a lo que disponen los Artículos 179, 183 y del 190 al 194 de la Ley General de Sociedades Mercantiles. (Serán presididas por el accionista que designen los presentes en Asamblea Especial).

**Consejo de administración:**

- a.- El órgano representativo de la S.A. es el consejo de administración, o bien el Administrador Único.
- b.- Su nombramiento consta en escritura pública es decir, debe protocolizarse ante notario público e inscribirse en el registro público de comercio.
- c.- Los consejeros pueden actuar en la medida en que deben

hacerlo para que la sociedad pueda realizar su objeto - social.

- d.- Los consejeros generalmente se auxilian de personas, - de las cuales uno de ellos recibe el nombre de Gerente General y los demás reciben el nombre de gerentes o - directores, los cuales de hecho son administradores y representantes de la sociedad, subordinados al consejo.
- e.- Elaboración de organigrama.

Consejo de vigilancia:

- a.- El órgano de Vigilancia y Control de la S.A. es el consejo de vigilancia, o bien el Comisario.
- b.- Las personas que integran el consejo de vigilancia o - Comisarios, no deben tener parentesco con los Consejeros Administrativos.
- c.- Los comisarios, son las personas encargadas de vigilar permanentemente la gestión social, con independencia - de la administración y en interés exclusivo de la so-- ciedad.
- d.- Entre las facultades y derechos de los comisarios, hay:

1. Cerciorarse de la constitución y subsistencia de la garantía que otorgan los gerentes y administradores de la S.A.
2. Exigir a los administradores una balanza de comprobación mensual.
3. Revisar mensualmente el efectivo en caja y bancos; efectuar cortes de caja.
4. Intervenir en la formación y revisión del balance anual.
5. Insertar en la orden del día de las sesiones del consejo de administración y de las asambleas de accionistas los puntos pertinentes.
6. Convocar a asambleas ordinaria y extraordinarias de accionistas.
7. Asistir con voz y sin voto a todas las sesiones del consejo de administración, a las cuales deberán ser citados.
8. Vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo las operaciones de la sociedad.
9. Mencionar las denuncias que reciban de cualquier accionista, en los informes de las Asambleas de Accionistas.

6. Libros Sociales:

La S.A. llevará autorizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

- Libro de Actas de Asamblea de Accionistas.
- Libro de Actas del Consejo de Administración.
- Libro de Actas del Consejo de Vigilancia (optativo).
- Libro de Registro de Acciones Nominativas.

Se autorizan dentro de los diez días siguientes a la fecha de la escritura y firma del Notario Público.

#### 7. Libros Contables:

Para efecto sobre el Impuesto Sobre la Renta, la S.A. es Causante Mayor, debiendo llevar autorizados:

- Libro Diario General
- Libro Mayor General
- Libro de Inventarios y Balances

Además si tienen ingresos mayores de tres millones al año:

- Libro Auxiliar de Compras
- Libro Auxiliar de Ventas

Además de los auxiliares que crean convenientes llevar, de conformidad con el sistema de contabilidad y registro.

Ahora bien, la forma material de los libros podrá ser:

- Libro Empastado
- Hojas Seltas
- Tarjetas Kardex
- Tarjetas perforadas
- Cinta o Disco Magnético, etc.

Luego entonces desde el punto de vista formal son Libros; pero desde el punto de vista accidental o material, pueden adoptar la forma de libro empastado; tarjetas kardex; tarjetas perforadas; cintas magnéticas; discos magnéticos; etc.

## VENTAJAS

1. Comodidad al hacer todas las compras en un solo lugar.
2. Se les denomina tiendas ancla, porque son el soporte de algún centro comercial.
3. El cliente tiene la comodidad de escoger por sí solo los productos.
4. Tiene la capacidad de atender un alto número de clientes con un mínimo de empleados.
5. Se les pueden proporcionar un buen precio, debido al gran volumen de compras.
6. Se aprovecha al máximo con la superficie de que se cuenta lo cual proporciona un ahorro de gastos.
7. Se buscan puntos estratégicos (v. punto 2).
8. La compra a maquiladoras, lleva a comercializar productos con un precio atractivo al público, actualmente en nuestro país con la crisis existente esta forma de comercialización atrae clientes.

9. Existe una política de descuento, debido a la competencia entre las distintas cadenas comerciales de autoservicio.
  
10. Últimamente se pueden ofrecer productos de importación debido al ingreso de nuestro país al GATT.

## C A P I T U L O   I I

### SISTEMA DE INFORMACION FINANCIERA

- DEFINICION
  
- OBJETIVOS
  
- DESARROLLO POR AREAS

## DEFINICION.

4) Sistema: Conjunto de elementos relacionados entre sí que persiguen un objetivo común.

Generalmente va seguido de una serie de datos que nos dan idea del tipo de elementos que le integran o del objetivo que persigue. Ejemplo:

Sistema Respiratorio.

Sistema de Computación Electrónica.

Sistema de Pólizas.

Sistema de Información Financiera: Aquel que se implementa para dar noticia sobre los eventos Financieros de una empresa. Sus elementos se pueden clasificar en:

1) De entrada.- Aquellos que contienen información para alimentar el sistema.

a.- Internos: Los que se producen en la propia empresa, como: cheques de la empresa, nóminas, pólizas, estados financieros, etc.

b.- Secundarios: Aquellos que analizan o explican los datos que da la información de salida básica, o aquella

que se produce por necesidades específicas de cada em  
presa. Ejemplo:

Informe diario de existencias de almacén, re-  
porte semanal de vencimiento, etc.

Con base en algunas de las anteriores definiciones  
se aplicará un análisis de sistemas de información financie  
ra para tiendas de autoservicio.

Dicho análisis es aplicado a este tipo de negocios,  
debido al gran auge que ha obtenido de un tiempo a la fecha,  
ya que ha superado ampliamente el concepto de la pequeña -  
tienda de la esquina o abarrotes, esto se da en gran parte  
porque ahora el cliente busca la comodidad de encontrar un  
amplio surtido al mejor precio.

Una consecuencia lógica de este gran éxito de las  
cadenas comerciales de autoservicio, es no poder llevar un  
buen control de un sistema de Información Financiera, de -  
allí considero la necesidad de implantar un sistema mejor.

Ya aplicado este sistema propuesto, considero que  
se tendrían mejores resultados estableciendo un control más  
real sobre la Empresa, de esta manera su manejo es más fá-  
cil y apropiado.

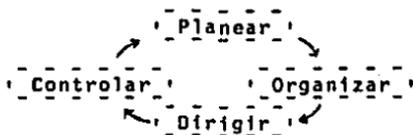
Pero sobre todo va de acuerdo a la época que estamos viviendo de grandes avances tecnológicos, donde la Empresa que no se actualiza está destinada al fracaso.

De ahí la gran importancia de la aplicación de este sistema.

Esta información es la herramienta principal con la que se verifica el proceso financiero y nos muestra el real manejo de la Empresa, el cual va íntimamente ligado al proceso administrativo de la compañía.

Es lógico, que a mejor sea la situación financiera de la Empresa, es más saludable económicamente hablando, de ésta manera tienen mejor precio sus acciones, si cotiza en bolsa de valores, tiene mayor prestigio entre las cadenas comerciales de este tipo en el país, lo cual atrae más a los proveedores ya que éstos buscan ofrecer sus mercancías a clientes confiables en el momento de cobrar por los lotes entregados de estas.

Continuando con el proceso administrativo, como referencia del lineamiento que sigue toda empresa mediana o grande, es de la siguiente forma:



Donde:

**Planear.-** Es determinar lo que se va hacer, como-hacerlo, es seguir un procedimiento ó una serie de objeti--vos para cumplir con la meta final, dentro de este procedi--miento se fijan las polfticas a seguir.

Como información adicional diremos que cada Empre--sa tiene sus propias polfticas, podrán existir algunas com--pañfas que tengan polfticas similares, pero no todas las - polfticas que tengan podrán ser similares.

**Organizar.-** Es conseguir las facilidades necesa--rias, esto es el equipo que se vaya a emplear sea el más - adecuado para el trabajo a realizar, contar con el personal más especializado en el área que estos vayan a trabajar y - contar con los materiales más ideales que se requieran en - dicho proceso.

**Dirigir.-** Es fijar la estructura de costos, esto--vienen a ser los presupuestos y tomar las decisiones de -

operación, que vienen hacer los cambios necesarios, como el aumento de los presupuestos ante la devaluación.

Controlar.- Considero de vital importancia este señalamiento, ya que toda Empresa, ya sea constructura, comercializadora o prestadora de servicios, debe tener una idea segura de cuanto va a vender, para contar con lo necesario para dicha venta.

Esta integración de informes se inicia desde el nivel más bajo, pasa por varios niveles de producción, donde desafortunadamente se dan los vicios de la información ó mejor expresado la desinformación y todo esto viene a culminar en un informe "cúspide", que regularmente consiste en un Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados, escrito en una sola hoja de papel.

## OBJETIVOS

1) Enfocar el efecto completo de una decisión por anticipado, esto viene a ser, prever todo acontecimiento futuro de la Empresa en base a una serie de suposiciones con buenos fundamentos, estructurados estos en un suministro de datos completos, haciendo la aclaración de que en muchas - ocasiones no se tiene todos los datos a la disposición de - los encargados de la planeación, deben estos aplicar las - mejores herramientas y técnicas de planeación para poder fijar un parametro con intervalos mínimos de error, lo más - cerca de la realidad.

También se busca la exactitud en los datos, debido a que la mayoría de los proyectos son concebidos en base a un tamaño entero.

No se puede hablar de un edificio y medio, en cambio si es correcto decir un edificio grande y otro pequeño, claro todo esto hablando de datos tangibles.

Los datos deben ser oportunos, volvemos a recalcar la importancia de la información. La presentación de esta debe ser en el momento adecuado para facilitar los procesos de planeación y toma de decisiones.

Es oportuno plantear la siguiente pregunta: ¿Porque se planea?

Considero que sin una adecuada planeación, la mayoría de los negocios están destinados a la quiebra.

En efecto, buena parte de los problemas financieros y en especial aquellos que afectan a los negocios pequeños, suelen surgir por una falta de planeación. Evidentemente gran número de quiebras podrían evitarse mediante una planeación adecuada.

De los negocios que planean son pocos los que fracasan; por lo tanto la mayoría de las quiebras se atribuyen a negocios que carecen de planeación.

En este objetivo, también se toca un tema muy importante de la administración moderna.

La toma de decisiones, en los primeros semestres, llevé una materia llamada Matemáticas Financieras y la Toma de Decisiones, en la cual a base de los cálculos de las fórmulas financieras nos daban una base a seguir para la toma de decisiones.

Ahora aplicada esta a las Empresas, podemos concebir en una medida real su importancia.

Ya que tiene el mismo valor la decisión más pequeña, que la más grande, hablando en un sentido de que las grandes ejecutivas se van formando en base a las decisiones que tomaron en diferentes fases de su vida, es lógico que entre mayor puesto van escalando en la empresa, la proporción de las decisiones a tomar, tienen un enorme aumento en la estructura de la Empresa, ya que una decisión mal tomada puede conducir a la compañía al fracaso.

Considero la toma de decisiones como una pirámide dentro de la empresa, esto se explica de la siguiente manera: La decisión que tome el empleado de menor jerarquía - va afectando directamente, otras decisiones de más alto nivel, hasta llegar al consejo administrativo.

De ahí considero la gran importancia de la toma de decisiones.

2) Eliminar de los procesos de planeación y toma de decisiones los problemas vinculados al empleo de datos incompletos e inconsistentes, mediante la aportación de un medio para preparar y presentar información de manera uniforme.

Como lo menciona en forma escueta en el objetivo anterior, debemos buscar no caer en los vicios de la información que crean desinformación la cual tiene consecuencias muy negativas dentro de la empresa.

También una información viciada puede ocasionar ma los manejos, ya que se puede alterar la verdadera situación de la empresa, manejando mal el verdadero total de las propiedades ó bienes de esta.

Es preciso presentar también la información de una manera uniforme para poder llevar una planeación en línea recta y evitando los errores y tomar de esta forma las decisiones más correctas.

3) Emplear datos y métodos ordinarios en la prepa ración de planes de corto y largo plazo.

Esto nos dice que se debe buscar ante todo que la planeación sea de fácil comprensión, para todos los niveles de la Empresa, ya que es preciso que todos conozcan el rumbo y la proyección que lleva la empresa.

Cabe señalar al hablar de ordinario, que no se bus ca lo rústico, sino más bien, que los datos sean los más -

cercanos a la realidad y que los métodos y procedimientos a seguir puedan ser fácilmente acatados por todos los departamentos de la empresa.

Ya que si una de estas pierde el rumbo, viene a repercutir en la buena marcha de los demás.

4) Identifica, organiza y mide relaciones pasadas significativas, para predecir relaciones futuras a través - del empleo de técnicas matemáticas sofisticadas y especializadas en el análisis de datos.

Esto viene a ser, aprovechar las experiencias positivas para encauzarlas en favor de la empresa.

El empleo de matemáticas sofisticadas, tiene mucha relación con la materia de estadísticas.

Lo cual nos proporciona el análisis de datos, por eso es muy común escuchar en base a los datos estadísticos, cada vez hay un mayor número de gente que vota, por citar - un ejemplo de su clasificación.

En el uso de la estadística lo que interesa principalmente es la presentación e interpretación de resultados-

aleatorios que ocurren en estudios planificados o en investigaciones científicas.

5) Fusiona datos económicos de producción y mercadotecnia para producir mediciones significativas de desempeño, a efecto de facilitar el control de los costos corrientes y la toma de decisiones de planeación con un procesamiento de datos.

Aquí aplicamos mucho el presupuesto:

Presupuesto, lo podemos definir como la técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios.

Refiriéndose al presupuesto como herramienta de la administración, se le puede conceptuar como: La estimación programada, en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en periodo determinado.

En suma, el presupuesto es un conjunto de pronósticos referentes a un período precisado.

6) Satisfacer las necesidades de cada unidad de -

la organización, con un mínimo de duplicación, sirviendo al mismo tiempo a la organización como un todo.

La organización es la estructuración técnica, de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Habiendo establecido los objetivos generales de la estructura de la organización, podrán precisarse los departamentales, que indicaran las características de las unidades, tales como: ventas, producción, compras, finanzas, personal, etc., de acuerdo con las necesidades específicas. El agrupamiento de actividades equivale a establecer en la entidad divisiones y departamentos funcionales existan.

La elaboración de los presupuestos particulares para cada departamento, permiten apreciar si cada uno de ellos realiza las funciones establecidas, utilizando en este caso al presupuesto como elemento para modificar la estructura de la entidad en caso necesario.

Mediante el empleo de los presupuestos dentro de la organización, a través de la coordinación o dirección -

que se tenga de los mismos, es como se logra el completo engranaje de sus funciones totales, para la interdependencia-departamental que debe existir.

7) Reduce el tiempo y el volumen de información a cada nivel de dirección, de solo los grados de detalles necesarios y de ordinario sólo las exposiciones a la norma.

Quiere decir que la información sea presentada con oportunidad, para lograr su máximo aprovechamiento.

8) Utiliza equipo de procesamiento de datos y personal en forma eficaz, con lo que logra obtener un máximo - de rapidez y exactitud al menor costo.

Se busca lograr la mayor eficiencia, con el mínimo costo posible, ya que de esta forma la empresa logra su máximo de utilidad, que viene a ser la búsqueda de todo tipo de negocios.

9) Por último, presentar los datos a quienes son responsables de la toma de decisiones y planeación, en forma tal que disminuya al mínimo el tiempo o esfuerzo necesario para su análisis e interpretación.

Esto viene a ser el cierre de los objetivos que propongo, ya que la presentación de la información final debe ser de la mejor manera posible.

Esta información, es la que llega a las altas -- jerarquías de la empresa, para que estos tomen las decisiones, partiendo de la información que le presenten.

Esta nos viene a confirmar la importancia de la información, íntima relación con el buen desarrollo de la empresa.

## DESARROLLO POR AREAS.

5) Si la función de sistemas de Información Financiera podría definirse en la más simple expresión, como "sentido com un organizador", una definición más formal de investigación podría ser el análisis de los planes de acción colectivos, procedimientos, formas y equipo, con el fin de clasificar y estandarizar las operaciones de la empresa.

Todas las funciones administrativas, producción, mercado, finanzas, compras, relaciones industriales y demás, se ejecutan por medio de rutinas o de sistemas y procedimientos que convierten en acción los planes de dirección.

El sistema de Información Financiera, trabaja estrechamente y ayuda a todos los otros departamentos en los problemas que se le solicita.

Los proyectos pueden iniciarse a petición del departamento interesado. Una unidad característica podrá consistir de uno o más representantes del departamento de sistema de información financiera y varios representantes de los demás.

Las funciones del procesamiento de datos, sean de preparación u operativas, como en el caso de las operaciones de un centro de computadoras, a menudo se encuentran asociadas a actividades de sistemas y procedimientos en general.

Los proyectos de procesamiento electrónicos de datos, siempre tienen que ver con el analista de sistema, en lo que respecta a la preparación de un mejor método para ser procesado por la computadora y en la preparación de formas, procedimientos e instrucciones necesarias para la marcha del sistema computador.

Deberá existir una relación complementaria entre el trabajo del departamento de auditoría y el de Sistemas de Información Financiera.

El departamento de auditoría se preocupa primordialmente por salvaguardar los intereses financieros de la empresa y evitar fraudes y engaños.

Esta requiere una revisión completa de los trabajos de todas las oficinas de la compañía y quizá revele haberse separado de los planes de acción estipulados y de los procedimientos, así como de los campos para el perfeccionamiento del Sistema de Información Financiera tal vez indi-

quen las actividades dudosas que debe investigar el departamento de auditoría.



## DEFINICION

6) Sistema de Control Financiero.- Literalmente hablando, es aquel que se ejerce tomando como base las cifras de operación presupuestadas y se les compara con las que arroja todo el departamento de Planeación Financiera de la Empresa.

Pero apartándonos un poco de la estricta definición del término central, podemos decir que la extensión del control que se emplea en una operación departamental interna varia, dependiendo de varios factores. Estas incluyen la etapa del programa de todos los sistemas, el tipo del proyecto que se acomete y la actitud de la dirección hacia un control "delgado ó estrecho".

Cuando se requiere un control más bien estrecho, este puede efectuarse por medio de tarjetas de proyectos por menorizados.

Cuando se asigna un plan al ó a los analistas en una tarjeta de proyecto, se complementa determinando informaciones tales como: Propósito, y alcance del proyecto, departamento o departamentos afectados o interesados, situaciones que necesitan proyecto, datos estadísticos neces---

ríos y fuentes de los mismos, producto final planeado y fecha estimativa de terminación.

Conforme el proyecto progresa, el analista anota el alcance del progreso y los comentarios pertinentes. Algunas veces se emplea el sistema de tanto por ciento para indicar el grado de adelanto.

Cuando se termina el proyecto se anotan los resultados finales y las recomendaciones.

Los ahorros podrán precisarse en detalle así como en cantidad y costo para tales renglones como horas, nombre, espacio, equipo, formas, informes y correo.

Por lo común estos informes escritos se suplementan con informes verbales y por resúmenes periódicos informativos, con frecuencia quincenal, preparados para informar a la dirección.

Cuando un programa de todos los sistemas ha estado en marcha por algún tiempo y el interés de la Empresa no está particularmente en el ahorro económico, algunas veces se toma un enfoque menos formal para los informes. Conforme al progreso se va desarrollando, se presentan los aconteci-

mientos significativos en informes verbales y discusiones.

Conforme las fases más importantes de un programa demasiado extenso se ha terminado, se prepara un informe - por escrito en forma de memorándum.

Con frecuencia, los informes para la dirección se hacen en un texto anual, suplementado a través del año conforme sea apropiado, por informes especiales y discusiones.

Posteriormente podemos hablar de medida y evaluación de la eficiencia de los controles.

Para que en una empresa exista un control eficaz, deberá haber unidades de medidas continuas y detalladas - realización.

Esto es cierto particularmente tratándose de operaciones, costos, métodos, productos, sueldos y salarios.- La función de auditoría administrativa es la de verificar la ejecución y valorizar la efectividad del control.

Evaluar es averiguar qué tan bien se han hecho - las cosas.

A este respecto, el examen podrá denotar una falsa de control o por lo menos, un control no muy riguroso.

Un control deficiente puede ser el resultado de un desorden en los registros y en los procedimientos, la falta de coacción adecuada de inspección o normas inadecuadas de medición.

El auditor está obligado a hacer un estudio tanto de los registros como de los procedimientos y cuando sea necesario, recomendar que estos últimos sean realizados. El quizá descubra que la inspección requiere instrucciones adicionales a fin de vigorizar su aceptación. Después de haber valorizado las normas, tal vez encuentre que es necesario recomendar la reinstalación de dichas normas de acuerdo con las circunstancias del momento.

Si un examen de auditoría de los métodos administrativos revela que no hay eficiencias de importancia, ni la oportunidad de incrementar la eficiencia, al menos queda un sentimiento de satisfacción y seguridad.

Al hacer este análisis es conveniente que el auditor conozca y aplique, siempre que sea posible, los métodos de estimación cuantitativa y cualitativa.

Por lo tanto deberá hacer descubrimientos por medio de cuestionarios, medida, pruebas, básculas, etc., o de otros medios y aplicar dichos descubrimientos en su trabajo a fin de estar convencido de si alguna cosa es buena, mala, alta, baja, término medio, etc.

Determinados informes y materiales serán necesarios para obtener datos cuantitativos, tales como el número de unidades estimativas de cada tipo de trabajo ejecutado y las horas-hombre que se requieren para procesar un número determinado de unidades de cada tipo.

Un ejemplo del requerimiento de datos cualitativos es el de la frecuencia relativa de los errores que ocurren en cada tipo de operación.

## LAS NECESIDADES ESTRATEGICAS DEL CONTROL FINANCIERO

La función básica en el trabajo de oficina es la creación de documentación y su disposición para satisfacer las necesidades de una empresa. Puede consistir en hacer asientos, mecanografiar, computar o cualquier otra labor de oficina.

Después de completarse la primera operación, los documentos pasan a la segunda etapa en la que se realiza otra operación, y así sucesivamente hasta que quedan archivados o cumplan su cometido. En estas operaciones siempre ha existido el problema de como proceder para evitar errores.

No hay duda que éstos pueden ocurrir cada vez que se ejecuta una operación, pero ¿Que puede hacer para evitar los?. Las investigaciones realizadas por numerosas organizaciones han podido descubrir un determinado nivel de errores en el trabajo de oficina que llega hasta el cinco por ciento aún después de efectuado una verificación completa - ciento por ciento. De ahí que deban formarse medidas necesarias para controlar esa posibilidad de error.

El problema podría atacarse de una manera simple,-

contando los errores, pero el costo vendría a ser excesivo en muchas cosas. Por ejemplo, si un grupo de personas se equivoca con frecuencia la gerencia se enfrentará al problema de mejorar su actuación o determinar la extensión de los errores que cometan.

Si el gerente es de mentalidad matemática tal vez empieza por determinar cuántos errores de cada tipo se están presentando. Los resultados de una investigación casi, ayudarán a la dirección a concentrar su ataque en el mejoramiento de la calidad del trabajo o en determinar la extensión del número de equivocaciones.

Muchos problemas que parecen difíciles de solucionar, pueden facilitarse si se obtienen los "hechos" contando y comparando; pero este procedimiento puede emplear mucho tiempo, en especial cuando la dirección tiene que valorar el trabajo y errores de numerosos individuos o grupos - comparando su actuación con la de un grupo determinado.

Al intento para localizar los errores se agrega otra operación; la de verificar. Esta que viene a ser una comprobación, aísla la mayor parte de las equivocaciones, pero también aumenta el costo de las operaciones de trabajo.

Muchas veces llega hasta duplicar dicho costo debido a la necesidad de examinar cada documento minuciosamente.

La cuestión es si el costo justifica el aumento de trabajo.

Otra cosa que conviene considerar es si lo que se llegue a recuperar justifica el tener que comprobar documentos por documentos. En numerosos casos el costo ha excedido a la recuperación, en vista de lo cual muchas empresas no comprueban o revisan facturas cuyo importe es menor del de una cantidad determinada previamente.

Este método, sin embargo tiene un determinado elemento de riesgo, ya que nunca se puede estar seguro de que algún error se haya introducido en fecha posterior y el cual si no se detecta, podría llegar a representar una considerable suma de dinero.

Dentro del control existen comprobaciones selectivas o parciales, esto se hace con el fin de que no se tenga que revisar todo el trabajo, hoja por hoja, legajo por legajo.

Comprobación selectiva.- Viene a ser el método en

que no se comprueban determinados hechos, los cuales se determinan comparando el costo que significaría comprobarlos con la recuperación que se obtuvo en el pasado.

Si el costo de comprobación sobrepasa la recuperación, ya no se ejecuta ninguna revisión en el futuro. Este costo de comprobación se computa a veces en grupos de valores y se compara contra las repercusiones obtenidas en las mismas.

De acuerdo con este plan, solo ciertos grupos de valores son los que no se comprueban. De cualquier modo siempre existe la posibilidad de un riesgo importante.

Comprobación Parcial.- El sistema de comprobación parcial fue introducido para evitar las desventajas de la comprobación selectiva y exige que se compruebe solo una parte del trabajo. Aunque esto resulta en un mejor control con menos fuerza, siempre existe el problema de si se examinó una porción suficiente.

## REPORTES FINANCIEROS

7) Son documentos que contienen información financiera referente a la disciplina integrada por los conocimientos básicos relativos a la determinación de las necesidades monetarias de una empresa y a satisfacción, esto nos lleva a buscar las respuestas de varias preguntas: ¿Cuanto dinero se necesita?, ¿Donde conviene conseguirlo?, ¿Que debemos hacer con el que no se utiliza?, etc.

A continuación se muestran algunos de los reportes más conocidos.

Balance.- Estado contable que muestra la situación financiera de una empresa a una fecha determinada. Se compone de tres grandes capítulos:

8) 1. Activo: Todo lo que la empresa tiene más lo que le deben. Es el conjunto o segmento, cuantificable de los beneficios económicos futuros fundadamente esperados y controlados por una entidad, representados por efectivo derechos bienes o servicios, como consecuencia de transacciones pasados o de otros eventos ocurridos.

2. Pasivo: Todo lo que una empresa debe. Es el conjunto o segmento, cuantificable de las obligaciones presentes de una entidad particular, virtualmente in-

eludibles, de transferir efectivo, bienes o servicios en el futuro a otras entidades, como consecuencia de transacciones o eventos pasados.

3. Capital: Diferencia entre el activo y el pasivo. Es el derecho de los propietarios sobre los activos netos que surge por aportaciones de los dueños, por transacciones y otros eventos o circunstancias que afectan una entidad y el cual se ejerce mediante reembolso o distribución.

Balance General Comparativo. - Estado contable que presenta dos o más balances dispuestos de tal manera que se facilite la comparación de cada uno de sus renglones para poder determinar la variación debida entre la fecha del más antiguo y la del más reciente.

Balance General Consolidado. - Estado contable en que se encuentran fusionados los balances generales de dos o más entidades. Se formula para presentar la situación financiera de dos o más empresas que dependen de un interés común -matriz y sucursales por ejemplo- como si se tratara de una sola. Para su formulación es necesario eliminar los valores que reflejan operaciones interempresariales. Ejemplo, si la sucursal a la que le debe \$100 a la matriz, esta operación que aparece en el pasivo de la sucursal y en activo de la matriz, debe eliminarse, ya que al considerar las-

dos empresas como una sola no puede pensarse que esta se de  
ba a sí misma.

**Balance General Proforma.**- Aquel que muestra la -  
situación financiera que una empresa tendría, en el caso de  
que se llegará a realizar algunas operaciones.

Estas operaciones podrían ser, por ejemplo: la ob  
tención de un financiamiento determinado. La realización -  
de los presupuestos de ventas, compras, gastos, etc.

**Balance Comercial.**- Concepto que se refiere al to  
tal de importaciones y exportaciones que hace un país en un  
período determinado, así como a sus diferencias. Se dice -  
que es favorable cuando las importaciones son en menor cuan  
tía que las exportaciones.

**Balanza de Comprobación.**- Estado auxiliar o secun  
dario que se formula periódicamente, por lo general cada -  
mes, para tener la certeza de que no ha sido quebrantado el  
principio de la partida doble. Se compone del número y nom  
bre de todas las cuentas afectadas en el período así como -  
del total de sus movimientos, deudores y acreedores. El to  
tal de los cargos debe ser igual al total de los abonos.

**Estado de Resultados.-** Es aquel que muestra los ingresos, egresos y utilidades realizadas en un periodo determinado. Su estructura tradicional es como sigue:

Ventas Brutas  
Devoluciones y Rebajas sobre ventas  
Descuento sobre ventas  
Ventas netas  
Costo de la mercancía vendida  
Utilidad bruta por ventas  
Gastos de venta  
Gastos generales  
Gastos de administración  
Utilidad antes del impuesto

**Flujo de efectivo.-** Existen dos tipos de fuentes financieras, externas e internas.

1. **Flujo de ingresos.-** Este concepto se refiere a la cantidad de utilidad neta generada por las operaciones.
2. **Flujo de caja.-** Este concepto se refiere a la cantidad de efectivo generada por las operaciones.
3. **Flujo de fondos.-** Este concepto se refiere a las cantidades de capital de trabajo neto, es decir (activo circulante menos pasivo circulante) generada por las -

operaciones.

El flujo de efectivo es muy importante en una empresa ya que proporciona información que ayuda de muchas maneras a los que toman decisiones, siendo la más importante la que indica hasta que punto pueden las operaciones soportar creciendo.

9) Inventario.- Detalle escrito de bienes, muebles o inmuebles, mercaderías, créditos y otros valores así como de las deudas de una persona o entidad a una fecha dada:

En sentido más limitado es simplemente el detalle o recuento de mercaderías existentes de un local.

Su objeto es verificar exactamente la existencia de los valores que habrán de figurar en el balance final.

Sistema de inventario detallista.- Se lleva un registro detallado de entradas, teniendo un inventario teórico derivado de conciliar entradas menos estimado de salidas. Aquí se maneja la mercancía por lotes, el costo de ventas del inventario durante el ejercicio es estimado en base a factores. El inventario físico se levanta 1 o 2 veces al año, el inventario detallista es usado para manejar-

volumenes grandes de mercancías.

Por último el importe de los aumentos y rebajas de precios manejados generalmente a través de un boletín de ofertas y cambios de precios para determinar los factores a usar.

## C A P I T U L O   I V

### SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

- DEFINICION
  
- DIVISION DEL SISTEMA DE CONTROL  
PRESUPUESTAL
  
- VENTAJAS DEL SISTEMA DE CONTROL  
PRESUPUESTAL

## DEFINICION.

10) Un sistema de control presupuestal, es el conjunto de presupuestos parciales, correspondientes a cada una de las diferentes actividades de una entidad.

En si es un instrumento del que se valen las empresas para dirigir todas sus operaciones, lo anterior se logra a través de la comparación sistemática del conjunto de previsiones establecidas para cada uno de sus departamentos, con los datos históricos que refleja la contabilidad durante el mismo período.

Cuando hablo de un sistema de control presupuestal, se está indicando la coordinación de las actividades de los diversos departamentos de la organización por medio de la estructuración de un plan, cuyas partes forman un conjunto-coherente e indivisible en el que la emisión de cualquiera de sus secciones afectaría el logro de los objetivos deseados dentro de la organización.

El sistema de control presupuestal, lo considero de vital importancia dentro de cualquier compañía, ya que sin este, cualquier empresa está destinada a la quiebra.

Podemos citar el ejemplo de una cadena de autoser-  
vicio, en la cual se hacen presupuestos de las ventas espe-  
radas.

En esta compañía se manejan infinidad de productos, algunos son perecederos, los cuales tienen un tiempo mínimo de buena conservación, sin entrar en descomposición, como ejemplo podemos citar a los vegetales, la carne, etc. En-  
tonces es preciso tener un buen presupuesto sobre la venta de estos. También se busca que los demás productos tengan una relación adecuada, ya que el porcentaje de ganancia en la venta en la gran mayoría de los casos es bajo, por este motivo se busca tener la mayor venta posible.

## DIVISION DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

### 1.- Responsabilidad, Preparación, Manejo y Administración del Control Presupuestal.

Es importante precisar, la responsabilidad de la elaboración del control presupuestal se delega en una persona que habrá de fungir como director del mismo.

El director del presupuesto, deberá ser alguien - que posea amplios conocimientos y experiencia sobre la empresa y en este tipo de trabajos, necesita estar compenetrado del sistema contable de la entidad, su organización, operaciones que practica, problemas de la administración, etc., por lo que normalmente se designa para dicho puesto a un Contador Público o a un Licenciado en Administración de Empresas, quien puede ocupar el puesto de Contralor o de Director de Finanzas.

Cabe mencionar, que aunque es el Director del Presupuesto sobre quien recae la responsabilidad de la elaboración del mismo, para cumplir su cometido necesita de la colaboración de todo el personal de la empresa, para lo cual es conveniente crear un Comité de Presupuestos, que puede estar compuesto por los ejecutivos que tengan bajo -

su cargo las principales funciones como sigue:

Director o Gerente General.- Políticas generales- (cambios de diseños y productos, mercados, tendencias administrativas, etc.) proyección a futuro.

Director de Finanzas o Contralor.- Aspectos financieros y de control (presupuesto financiero, que incluye el de caja, cuentas por cobrar y por pagar, gastos generales, nóminas, etc.) estadística y costos.

Gerente de ventas y Mercadotecnia.- Ventas, publicidad, propaganda, expansión del mercado, colocación de nuevos productos, etc.

Gerente de Producción o Superintendente.- Control del almacén de materias primas y materiales de producción, mantenimiento, etc.

Además el comité puede incluir jefes de importancia como el de personal y el de compras.

Una vez que se ha hecho notar a los funcionarios - la importancia y ventajas que puede obtener con la adopción del presupuesto, se podrá delegar la responsabilidad de la-

elaboración de los presupuestos parciales, en los diferentes jefes de departamento.

A éstos últimos, se les exigirá la obtención de cálculos periódicos en forma de cédulas, de las operaciones y la responsabilidad necesaria, derivada de los planes previamente aceptados.

El control tiene múltiples funciones, pero como director del presupuesto, las principales son:

- A) Analizar y estudiar las variaciones e investigar sus causas.
- B) Formular el presupuesto general, así como preparar estados-proforma y presupuestos.
- C) Coordinar y supervisar los presupuestos parciales.
- D) Aprobar el diseño de las formas que se utilizarán.
- E) Elaborar manuales o instructivos claros, precisos y suficientemente amplios.
- F) Pulsar continuamente lo presupuestado con lo realizado y hacer las correcciones pertinentes.
- G) Informar oportunamente a sus superiores y al comité de presupuestos.
- H) Contar sobre él las aclaraciones o soluciones importantes presupuestables.

Las funciones sobresalientes del comité son:

- a) Examinar, aprobar y ajustar las estimaciones de gastos departamentales.
- B) Aprogar o ajustar los presupuestos generales y parciales.
- C) Presentar los presupuestos a autorización al consejo de la administración.

## 2.- Duración del presupuesto.

Es determinante precisar el período de duración del presupuesto, regularmente los presupuestos abarcan más de uno o dos ejercicios sociales (12 ó 24 meses) por la imposibilidad de prever más adelante de estos lapsos pero fraccionándolos en estimaciones mensuales, trimestrales o semestrales.

Aunque se pueden elaborar presupuestos a cinco y diez años que permitan formarse una idea general de las proyecciones y tendencia de la empresa.

## 3.- Mecánica del Sistema de Control Presupuestal.

Una vez que se ha establecido el período presupues

tarfo, la selección del personal que se deberá trabaja en la elaboración del presupuesto y el estudio para su conexión con el sistema contable, se puede comenzar con un boletín dirigido a todos los componentes de la organización, en el que se comuniquen las perspectivas y objetivos de la empresa, conteniendo un mensaje optimista y atractivo sobre las ventajas que se derivan para todos, lo cual deberá promover entusiasmo y buena voluntad en el personal para la tarea que se inicia y en la que cada uno tendrá un papel importante que desempeñar.

Deberá existir sincronización y coordinación en todos aspectos, si se quiere trabajar eficientemente, por lo que es preciso fijar las fechas en que la información deba estar disponible para cada uno de los demás departamentos.

Un auxiliar valioso para el control de las actividades es la implantación de un sistema de redes de actividades (camino crítico) para determinar los puntos críticos en que se requiere la atención del coordinador.

#### 4.- Fases del Sistema de Control Presupuestal.

Todo estudio sistemático requiere de un orden o encauzamiento en su desarrollo, respecto al sistema presupues

tal, las etapas son:

- Planeación
- Formulación
- Aprobación
- Ejecución y Coordinación
- Control

A) Planeación.

Todo acto debe ser planeado y en el caso de los presupuestos, con mayor razón, toda vez que resulta ser inherente; uno de los primeros pasos a dar es elegir a la persona o personas (director o comité, generalmente existen ambos) que se harán cargo de todo el sistema presupuestario, desde su planeación.

La fase de planeación comprende múltiples aspectos; recopilación de datos, su estudio cuidadoso, su ordenamiento e integración, cuestión en la cual intervienen los distintos departamentos o funcionarios.

B) Formulación.

Esta fase integra la elaboración de los presupuestos parciales, que se hacen en forma analítica de cada departamento del organismo, y la realización de los presupues

tos previos, puesto que están sujetos a ajustes, pero con -  
la visión completa, global del presupuesto.

### C) Aprobación.

Es la dirección general o gerencia de la entidad,-  
quien sanciona los presupuestos hasta el resultado del paso  
anterior; simultaneamente son verificados por los jefes de-  
departamento y otros funcionarios que se hagan responsables  
de llevarlos a cabo, después de las discusiones y modifica-  
ciones pertinentes.

Esta aceptación tiene por objeto lograr el apoyo y  
la cooperación conciente de todo el personal, así como su -  
afinación y ajuste dando lugar al presupuesto definitivo a  
ejercer.

### D) Ejecución y Coordinación.

El trabajo de llevar a efecto los presupuestos, -  
es de todo el personal, desde los obreros, bajo las ordenes  
de su jefe, hasta los funcionarios de más alta jerarquía; -  
por lo que es necesario formular manuales específicos de -  
labores coordinados de procedimientos y de métodos, de la -  
misma forma como se hace para la instalación de cualquier -  
sistema administrativo.

La obra de ordenar metódicamente las metas departamentales, y compaginar las actividades, es una atribución - que se delegará de los más altos niveles a los de mediana - jerarquía.

E) Control.

Corresponde a la serie de funciones encaminadas a la observancia y vigilancia del ejercicio del presupuesto.

El objetivo de controlar el desarrollo del presupuesto, es localizar actitudes perjudiciales en el momento en que aparecen, para evitar que ocasionen momentos críticos o de mayor importancia negativa.

El control del presupuesto se hace, básicamente, - partiendo del sistema presupuestado, registrando lo realizado y por comparación, determinar las variaciones, mismas - que se estudien y analizan, para dar lugar a acciones co--rrectivas y superaciones.

Debe haber un análisis y estudio de las variaciones de tal forma, que den lugar a lo siguiente:

- Localizar el área del problema.
- Celebrar pláticas en el concurso de los supervisores y -

funcionarios de dicha área.

- Analizar la situación del trabajo, el flujo, la coordinación de actividades y la efectividad de la supervisión.
- Observar directamente el trabajo del departamento afectado.
- Entablar pláticas con el funcionario en línea.
- Nombrar personal para el estudio del problema específico y llevar a cabo prácticas especiales de auditoría interna.
- Formular reportes en los que colaboren tanto el personal involucrado, como quienes estudian directamente el problema.
- Investido y delimitado el problema y sus causas, emitir un informe en que se mencionen éstas y la forma en que se obtuvieron.

Por lo que es necesario, no sólo determinar la variación, sino analizarla y localizar sus causas, con objeto de decidir cuáles serán las medidas que habrán de seguirse para eliminar la deficiencia; cuando así sea, habrá de aguardarse el control y quizás modificarse el presupuesto.

##### 5.- Manual del Sistema de Control Presupuestal.

Este manual deberá ser muy parecido a los manuales

o instructivos de contabilidad, organización, etc., cuya finalidad es presentar en forma escrita las políticas, operaciones, etc., de la empresa.

Para poder lograr esto es necesario que exista un formidad con el objeto de coordinar las actividades de las personas encargadas de la preparación y ejecución de los presupuestos.

Dicho manual debe contener en forma detallada:

- a) Las bases, propósitos y funcionamiento del sistema de presupuestos y la responsabilidad asignada a cada jefe de departamento.
- B) El período que abarcará el presupuesto.
- C) La organización necesaria para su administración.
- D) Los procedimientos para formular los presupuestos.
- E) El instructivo para el manejo de las formas necesarias para su control, así como el establecimiento de los informes del presupuesto.

La elaboración de un manual ofrece numerosas venta jas, ya que por medio de él se entera el personal de los propósitos y resultados que se esperan obtener, define las autoridades y funciones, delimita responsabilidades de las

personas que formularán y ejecutarán los presupuestos, se logra una uniformidad en el manejo del mismo y facilita la supervisión.

Sin embargo cabe señalar que un sistema de control presupuestal es muy necesario, sobre todo en compañías tan grandes como las cadenas de autoservicio, aquí el manual se hace indispensable para que cada unidad prepare uniformemente sus estimaciones, simplificando con ello la consolidación de los presupuestos y la proyección para presupuestos-maestros.

#### 6.- Presupuesto de Ingresos.

El computo anticipado de los ingresos, es el primer paso en la implantación de todo programa presupuestal, en los organismos privados, ya que este renglón es el que proporciona los medios para poder llevar a cabo las operaciones de la negociación. El Presupuesto de Ingresos está formado por los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de Ventas.
- Presupuesto de Otros Ingresos.

A continuación se examina con más detalle cada uno de ellos, en el entendido de que por cada artículo, o cada-

línea debe hacerse un trabajo de presupuesto como los que a continuación se indican:

A) Presupuesto de Ventas.

Antiguamente las ventas estaban consideradas y sujetas a la habilidad y viveza de cada vendedor, pero en la actualidad, con motivo de técnicas científicas aplicadas en la administración, como lo es en este caso la enorme gama integral de la mercadotecnia, ha desaparecido ese aspecto aleatorio, para dar lugar a especulaciones con más o menos precisión en los resultados; tan es así, que para poder determinar el presupuesto de ventas, se ha encontrado en nuestros días, procedimientos diversos que sirven para prever casi en forma acertada las ventas, obtenidas por la experiencia lograda a través de los años, por la aplicación de técnicas de administración científica y por las situaciones generales y particulares que ayudan a la premeditación de las mismas; son factores de diversos caracteres que marcan los procedimientos para el logro del presupuesto de ventas; dichos factores son:

- a.- Factores específicos de ventas.
- b.- De fuerzas económicas generales.
- c.- De influencias administrativas.

a.- Factores específicos de ventas.

Se clasifican a su vez en:

1) De ajuste.- Se refieren a aquellos factores por causas fortuitas o de fuerza mayor, accidentales, no concient dinarios, que influyen en la predeterminación de las - ventas. Estos pueden ser:

- De efecto perjudicial, que son aquellos que afec-- taran en decremento las ventas del periodo ante--- rior y que obviamente deberán de tomarse en cuenta para el presupuesto de los ingresos del ejercicio- siguiente. Como ejemplo de estos factores se pue- den citar los siguientes: una huelga, un incendio, un paro, una inundación, un rayo, etc., como lo an- terior sucede circunstancialmente resulta conve--- niente apreciar que acontecería si no se hubiera - presentado.
- De efecto saludable, son aquellos que afectaron en beneficio las ventas del periodo anterior y que po- siblemente no vuelva a ocurrir; como ejemplo se - pueden citar los siguientes: productos que no tu- vieron competencia, contratos especiales de venta, situación o relación política, etc.

- 2) De cambio.- Se refieren a aquellas modificaciones que van a efectuarse y que desde luego influirán en las ventas, tales como:
- Cambio de material, de productos, de presentación, rediseños, etc.
  - Cambio de producción, adaptaciones de programas de producción, mejorando las instalaciones de la empresa, etc.
  - Cambio de mercados, teniendo éstos como finalidad el estudio de la variación de moda, de actividad económica, el desplazamiento de industrias, etc.
  - Cambio de los métodos de venta, se logra mejorando los precios, los servicios, la publicidad o aplicando mejores sistemas de distribución en los renglones referentes a las comisiones y compensaciones.
- 3) Corrientes de crecimiento.- Estos factores se refieren a la superación en las ventas, tomando en cuenta el desarrollo o expansión afectados por la propia industria, como lo es en forma importante también el crédito mercantil, independientemente de otras ramas productivas con las que lógicamente se tendrá igualmente un incremento en las ventas.

b.- Fuerzas económicas generales.

Representan una serie de factores externos que influyen en las ventas; estos factores son un estado de situaciones y no algo preciso, de los cuales se habla en términos cualitativos, surgiendo el problema cuando se hace referencia a términos cuantitativos.

Para determinar este factor, se deben obtener datos proporcionados por instituciones de crédito, dependencias gubernamentales y organismos particulares, que preparen índices de las fuerzas económicas generales, aportando datos tales como: precios, producción, ocupación, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, informes sobre la banca y crédito, ingreso y producción nacional, ingreso percapita, por ocupación, por clase, por zona, etc.

Con base en los datos anteriores el presente factor es posible conocer la tendencia en el ciclo económico y el movimiento que pueda darse a la empresa, así como políticas a seguir para su desarrollo.

c.- Influencias administrativas.

A diferencia del anterior el presente factor es de

carácter interno de la Entidad Económica; refiriéndose a - las decisiones que deben tomar los dirigentes de dicha entidad, después de considerar los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales y que desde luego repercuten en forma directa en el presupuesto de ventas por formular. Las decisiones de referencia, están a cargo de los directores pudiendo optar el empresario por: cambiar la naturaleza o tipo de producto, estudiar nueva política de publicidad, variar la política de producción, de precios, etc.

#### B) Presupuesto de Otros Ingresos.

Se refiere a ingresos propios y ajenos, que no son los normales, ni consuetudinarios, o son los accesorios que tienen una entidad como:

a.- Préstamos y operaciones financieras, en los que se integran aspectos bancarios, refaccionarios, de habilitación y avfo, emisión de obligaciones, hipotecarias, etc.

b.- Aumentos de capital, por entregas en efectivo, etc. Es común que se encuentre dentro de este presupuesto lo referente a otras ventas, que por cierto tienen la misma característica, entre otras se encuentran las ventas de ac-

tivo fijo, de desperdicios, de desechos, etc.

Por último tenemos, en cuanto a la división a:

Presupuesto de egresos e inversiones.

El cual esta integrado por:

- Presupuesto de inventarios, producción, costo de producción y compras.
- Presupuesto de costo de distribución y administrativo.
- Gastos de Ventas y
- Gastos de administración.
- Presupuesto de inversiones.
- Presupuesto de Impuesto sobre la Renta.
- Presupuesto de aplicación de utilidades y
- Presupuesto de otros egresos.

## VANTAJAS DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

### 1. De Planeación.

A) Se tiene enorme visión a futuro, objetivos a realizar, conocimiento de mercados y productos, métodos - de fabricación y de todas las operaciones de una entidad.

B) Advierte sobre optimismo exagerado e irrealizable que pudiera traer consecuencias negativas.

C) Es base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir (financiamiento, compras, inversiones, producción, ventas, etc.)

D) Influye para utilizar al máximo el capital propio y prever necesidades oportunamente.

### 2.- De organización.

A) Crea la necesidad de definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervienen en la técnica presupuestal a implantarse, desarrollarse, etc.

B) Obliga a establecer en la entidad divisiones funcionales por departamento y quizás modificar su estructura.

### 3.- De Coordinación.

A) Se establecen flujos de operaciones para realizar todos y cada una de las actividades que forman en conjunto la entidad.

B) Obliga a todos los departamentos de la entidad a que colabore al unísono para alcanzar objetivos comunes, lo cual es garantía de funcionamiento ordenado de las actividades.

### 4.- De Dirección.

A) Manejo de lo integrado, de tal manera que las desviaciones que seguramente surjan sean estudiadas, valoradas y evaluadas, para tomar decisiones con buenas bases.

### 5.- De Control.

A) Evita desperdicios en general y limita los

gastos, regulándoles dentro de límites presupuestados.

B) Delimita responsabilidades en todos los -  
niveles.

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

## C A P I T U L O V

### MANEJO DE INFORMACION FINANCIERA

- DEFINICION
  
- USO DE LA INFORMACION
  
- UTILIDAD Y APLICACION

**DEFINICION.**

La información es, entonces, aquello que es comunicado, o sea, el contenido de la comunicación, como un cumulo de datos, los cuales adquieren un significado, que no -- posefan hallándose dispersos o sistematizados, sino hasta - el momento de pasar de potencia a acto, en función del mensaje que se pretende hacer llegar al receptor y de los objetivos que se han de satisfacer con dicho mensaje.

La información financiera viaja en forma ascenden- te de los subordinados hacia los niveles jerarquicos supe- riores. Por ejemplo: la entrega de facturas, elaboración- de cheques, etc.

## USO DE LA INFORMACION

11) La información a partir de los altos niveles hacia la base descendente, es menester que tienda a cubrir lo que deben saber y lo que desean los trabajadores. Esta se divide en dos:

A.- Información introductoria.- Que debe - proporcionarse al ingresar al organismo. Esta información es de dos formas:

- 1.- De orientación.- La institución. Su historia. Sus - objetivos. Políticas. Bienes que produce o servicios que presta. Derechos y deberes del trabajador. Reglamento interior. Políticas de personal. Prestaciones y servicios a empleados y procedimientos para obtenerlos. (Folleto o manual de bienvenida.).
- 2.- De instalación (Para colocar al empleado dentro de la - rutina de su trabajo). - Que se espera de sus servi- cios. En qué consisten. Reglas generales de ejecución. Formas de evaluar sus resultados. Medidas de protec- ción y seguridad. Lugar y manera de obtener, materia- les, equipos, accesorios, herramientas, útiles de traba- jo general. (Comunmente verbal, por el jefe o supervi- sor.)

B.- Información permanente.- Es de caracter continuo durante la prestación de servicios a la empresa y son:

1. Sobre su trabajo.- Qué tareas debe realizar. Como debe realizarlas. Dónde debe ejecutarlas. Cuándo está obligado a llevarlas a cabo. Por qué debe hacerlas. - Para que propósitos debe hacerlas. A quién debe informar de su trabajo hecho. De quién debe recibir información.
2. Sobre la forma en que desempeña el trabajo.- Gufa del supervisor sobre la ejecución del trabajo. Reconocimiento de actitudes o acciones meritorias. Crítica constructiva.
3. Sobre la especialidad.- Nuevas técnicas, principios, materiales, equipo, procedimientos, cursos de desarrollo.
4. Acontecimientos de actualidad.- Nuevos productos o servicios. Situación financiera de la institución. Acontecimientos que la afectan o la favorecen. Movimientos de personal en general. Toda noticia que pueda influir en un trabajo. Eventos de orden cultural o de esparcimiento, que puedan interesar al empleado. (Boletines,-

folletos, periódico interno, tablero de información, hojas sueltas, altoparlantes en algunos casos.)

En la dirección inversa (ascendente), de los subordinados hacia los niveles jerárquicos superiores (directos o indirectos), deben abrirse los canales, a fin de possibilitar que además de la información relativa directamente al trabajo, fluyan constantemente las noticias sobre éxitos, acontecimientos fuera de rutina, fracasos del inferior, dudas actitudes, consultas, sugerencias, quejas, y la posibilidad de discusiones. Desafortunadamente, ha sido usual que la administración en ejercicio, hable mucho y escuche poco sin entender porque los resultados no se ajustan a lo previsto. No debe olvidarse que la otra mitad descuidada es tan importante como la primera. La comunicación es unacalle de dos direcciones, la dinámica de proceso exige reciprocidad. El contenido deseable de la información de la base hacia los altos niveles son:

A.- Información que se refiere al trabajo en forma directa.- Progreso de proyectos a plazo cierto o realización sucesiva. Terminación de labores asignadas o de recursos y cumplimientos de ordenes expresas. Desviación de los planes aprobados. Participación a problemas futuros. . . Planes de trabajo. (Informes periódicos o re-

portes expresos para los casos extraordinarios o de excepción).

B.- Información que el superior necesita y de be conocer por conducto del subordinado.- Reportes exitosos fuera de lo común. Servicios extraordinarios efectuados en lo personal, referidos a los subordinados o a otras personas. Acontecimientos fuera de rutina. Errores o fracasos personales. Consultas y dudas. Aclaraciones sobre sus responsabilidades y autoridad delegada u operativa. Ca sos urgentes en atención a necesidades y preferencia del jefe. (Reportes escritos o información verbal).

C.- Información sobre asuntos que interesan o afectan al subordinado.- Sugerencias. Quejas. Actitudes personales o de otros, respecto del trabajo o el ambiente, u otras circunstancias. Problemas individuales, con motivo de trabajo a particulares. (Encuestas de actitud, reportes escritos, buzón de sugerencias, información verbal).

En forma horizontal, la información fomenta y ase gura la coordinación. Tiene lugar entre personas que desempeñan cargos del mismo rasgo en la organización, y tiende a superar diferencias y multiplicar el producto de los esfuer zos erráticos. En la organización basada en división por

funciones, cada jefe, especialista en su ramo, se inclina a menospreciar el secreto de las otras áreas y a exagerar la importancia de la suya. Piensa que el éxito o fracaso de - sugestión se mide por los logros de su unidad y su máximo - interés radica en obtener resultados con la mayor eficien- - cia posible sin inmiscuir a los otros departamentos.

En esta misma postura toda la tensión se enfoca so bre los objetivos departamentales y se olvida que la enti- - dad no es más que una pieza del engrane total entre varias- que se precisan mutuamente. A través de la información, - en sentido horizontal se pueden definir objetivos, políti- - cas, procedimientos, intercambio de ideas, tomar decisiones, producir recomendaciones y familiarizarse todos con lo que hacen otras unidades y consecuentemente se fomenta el desa- rrollo de interés mutuo.

Existe también la información a través de la comu- nicación transversal en ambas direcciones, permite el ejer- cicio de la autoridad que se denomina funcional.

A veces es necesario que un jefe de unidad tenga - autoridad para intervenir en las actividades de otra, en ca sos que le interesan al primero.

Otras ocasiones por falta de habilidad o conocimientos técnicos suficientes resulta conveniente solicitar esa intervención, o bien para mantener una uniformidad de criterio técnico en ciertos procedimientos (ejemplo, jefe de personal o finanzas).

El tipo de autoridad de que se trata debe limitarse en forma predeterminada a los casos estrictamente indispensables y las mismas limitaciones marcan la pauta para el contenido de la comunicación a que dan origen estos cursos transversales.

Existe así mismo la información circular, esta abarca todos los niveles sin ajustarse a las direcciones tradicionales y el contenido puede ser tan amplio como lo sea el grado de aproximación y las relaciones interpersonales entre los individuos. Esto trae un gran alto grado de efectividad en el trabajo.

## UTILIDAD Y APLICACION

El auge tecnológico de nuestro tiempo ha dado margen a que cobre gran importancia la comunicación que revisita la estructura de informe técnico y de informe destinado a servir los requerimientos del proceso administrativo.

El informe administrativo, un instrumento que típicamente representa una de las maneras más usuales de comunicación vertical ascendente, aun cuando esta característica no es limitada de su uso y hasta puede darse en sentido descendente, en dirección horizontal, siguiendo el desarrollo de la autoridad funcional, o al margen de las jerarquías. Puede estar encaminado al sector interno de una organización hacia afuera de esta o dirigiendo tanto a receptores internos como externos a la vez.

Los informes son comunicados cuyo contexto puede variar desde la presentación más simple hasta aquella que cubre todos los requisitos formales, que en alguna medida tienen el propósito de ayudar a las personas a comprender el ambiente de la institución a la cual se encuentran incorporados. Este material ayuda a los funcionarios que tienen facultades para tomar decisiones.

Para el planteamiento de este informe debemos preguntarnos a quién está destinado, es decir, quién será su lector y qué uso o propósito tendrá asignado.

Refiriéndose a los probables lectores estos podrán ser según el caso el funcionario superior de línea más íntimamente vinculado con el emisor, desde el punto de vista - pueden ser; técnicos y compañeros de la misma especialidad o personas de la misma institución que ejercen funciones de planeación, de implantación, de asesoría, las cuales requieren información especial, que puede ser captada a través - de la lectura de estos informes.

Se debe prever la investigación a realizar, para poder obtener los datos y estructurar la información, se sugiere que se celebren reuniones periódicas para presentar la propuesta de los informes y ver que ventajas se pueden obtener.

Los informes se pueden clasificar con base en las funciones a las que contribuyen, así como a su finalidad.

Por lo que se refiere al criterio funcional, se distinguen tres grupos:

- a) Informes que solo presentan noticias o dan conocimiento de algo sin carácter analítico (estados financieros, - que requieren interpretación).
- b) Informes que contienen una exposición interpretativa - del autor de la redacción; pero no aportan soluciones.
- c) Informes analíticos que contienen información, interpretación, conclusiones y recomendaciones. En este caso, - el elaborador del informe se incorpora a la responsabilidad de la resolución del informe.

Desde el punto de vista de la finalidad los informes pueden ser:

- a) Operacionales, destinados a uniformar actividades, a coordinarlas, a controlarlas; generalmente se refiere a - actividades diarias de la organización.
- b) Innovadoras, son aplicables cuando se trata de introducir cambios, explicar las circunstancias que implica el cambio y prever problemas relativos a la aceptación.

También es posible hacer una clasificación de los - informes atendiendo a su extensión, ilustración y presentación.

- a) Ejecutivos, cuando provienen de funcionarios hacia el - alta gerencia.
- b) Intermedios, fluyen en los niveles medios.
- c) Ordinarios, tienen lugar en niveles operativos.
- d) Periódicos, informes que se reciben por periodos.
- e) Especiales, informes que por la complejidad o necesidad de conocimiento especial del asunto, es necesario que - se produzca fuera de los periodos establecidos.

Todos estos informes tienen su aplicación en la - comunicación escrita que debe partir de la definición del - problema, esto debe ser una exposición clara y breve del - problema o del tema al cual se refiere el informe.

Existen manuales que son redactados con informes - que recomiendan la planeación del informe, examinan las - fuentes de información de que se disponen y que grados de - dificultad existen para la realización del trabajo.

Es indispensable seleccionar los procedimientos de investigación ya se trate de investigación bibliográfica, -

en cuestras, por observaciones y por experimentación.

Cuando se empieza a redactar un informe existe el problema que el que lo redacta defiende sus decisiones para resolver dichos problemas, también existe el problema que - los jefes o al personal que se le envia el informe se vuelven renuentes para la aplicación de dicha información.

Para redactar informes es necesario que se haga una planeación de nuestro comunicado, que desechemos las improvisaciones y hagamos un esquema, antes de pasar a la redacción.

Se recomienda el cuidado de detalles y que se explique todo lo referente al informe.

**C A P I T U L O   V I**

**C A S O   P R A C T I C O**

ECONOMICO S.A. DE C.V.  
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO REAL-PRESUPUESTADO DEL  
01 AL 28 DE FEBRERO 1990  
CONSOLIDADO  
(Miles de pesos)

	<u>PERIODO</u>		<u>DIFERENCIA</u>	<u>REAL</u>	<u>EJERCICIO</u>		<u>DIFERENCIA</u>
	<u>REAL</u>	<u>PRESUPUESTADO</u>			<u>PRESUPUESTADO</u>	<u>REAL</u>	
Ventas Totales	2,538,261	2,540,200	{ 1,939 }	5,093,675	5,091,850	1,825	
Dev., Reb/Vtas	53,303	53,344	{ 41 }	106,967	106,929	38	
Vtas. Netas	2,484,957	2,486,856	{ 1,899 }	4,986,708	4,984,921	1,779	
Costo de Vtas	1,896,081	1,897,529	{ 1,448 }	3,709,851	3,708,522	1,329	
Contrib. bruta	588,876	589,327	{ 451 }	1,256,482	1,256,032	450	
Deducciones/vtas	4,711	6,215	{ 1,504 }	10,052	10,048	4	
Contrib. bruta	584,165	584,612	{ 447 }	1,246,430	1,245,984	446	
Honorarios	5,123	5,000	{ 123 }	10,243	10,000	243	
Emolumentos	1,895	1,800	{ 95 }	3,798	3,600	198	
Gtos. de viajes	33,485	32,000	{ 1,485 }	65,475	64,000	1,475	
Rentas inmuebles	67,264	67,315	{ 51 }	134,982	134,934	48	
Rentas equipo	25,628	25,000	{ 628 }	50,123	50,000	123	
Gtos. gra'les.	30,459	30,482	{ 23 }	61,124	61,102	22	
Mant. y Aseo	26,906	26,926	{ 20 }	53,993	53,974	19	
Otros gastos	25,383	25,402	{ 19 }	50,936	50,918	18	
Sueldos, Sal y Comp.	98,992	99,068	{ 76 }	198,653	198,582	71	
Provisión Soc.	17,768	17,781	{ 13 }	35,656	35,643	13	
Art. de consume	117,268	117,357	{ 89 }	235,328	235,243	85	
Pop y art de ofna	27,413	27,434	{ 21 }	55,012	54,992	20	
Contribución neta	106,581	109,047	{ 2,466 }	292,996	292,996	( 1,889 )	
Depreciaciones	3,645	3,000	{ 645 }	6,488	6,000	488	
Amortizaciones	3,815	3,500	{ 315 }	7,446	7,000	446	
Gtos. Financieros	572	500	{ 72 }	1,209	1,000	209	
Contribución neta	98,549	102,547	{ 3,998 }	275,964	278,996	( 3,032 )	
Otros productos							
Cont. neta antes imp.	98,549	102,547	{ 3,998 }	275,964	278,996	( 3,032 )	
ISR							
PTU							
<b>CONT. NETA</b>	<b>98,549</b>	<b>102,547</b>	<b>{ 3,998 }</b>	<b>275,964</b>	<b>278,996</b>	<b>( 3,032 )</b>	

ECOMONICO S. A. DE C.V.  
COMPARATIVO DE VENTAS DEL 01 al 28 DE FEBRERO 1990  
CONSOLIDADO

(Miles de pesos)

DEPARTAMENTO	PERIODO		DIFERENCIA	REAL	EJERCICIO		DIFERENCIA
	REAL	PRESUPUESTADO			PRESUPUESTADO	REAL	
Abarrotes exentos	445,582	445,000	( 582 )	875,215	875,000	215	{ 1,204 }
Abarrotes genarales	588,749	490,000	( 1,251 )	1,186,204	1,185,000	633	{ 633 }
Abarrotes no-comes.	555,006	555,000	6	1,129,367	1,130,000	339	{ 339 }
Vinos y licoras	154,628	155,000	( 372 )	304,661	305,000	866	{ 866 }
Vinos y cer. nal.	28,751	28,000	751	57,134	58,000	1,837	{ 1,837 }
Abarrotes comes 6%	144,228	144,000	228	291,837	290,000	1,837	{ 1,837 }
Jugos y refrescos	331,317	331,000	317	660,289	657,000	3,289	{ 3,289 }
Vinos y cen. imp.	10,556	10,500	56	22,113	22,000	113	{ 113 }
Vinos imp. de lujo	21,082	21,000	82	43,630	44,000	( 370 )	{ ( 370 ) }
<b>Total abarr. en gral.</b>	<b>2,279,899</b>	<b>2,279,500</b>	<b>399</b>	<b>4,570,450</b>	<b>4,566,000</b>	<b>4,450</b>	<b>{ 4,450 }</b>
Frutas y verd. exem.	42,201	43,750	( 1,549 )	86,114	90,000	3,886	{ 3,886 }
Carnes exentes	39,547	40,000	( 453 )	79,632	80,000	368	{ 368 }
Salchicheria ex.	-	-	-	-	-	-	{ - }
Carnes gravadas	7,807	7,500	307	16,510	16,000	510	{ 510 }
Al. Perecedenos ex.	19,281	19,000	281	40,809	40,000	809	{ 809 }
Lacteos gravados	45,513	45,000	513	91,962	90,000	1,962	{ 1,962 }
Salchicheneria ex.	4,892	4,850	42	9,669	9,500	169	{ 169 }
Pesc. y marisco ex.	-	-	-	-	-	-	{ - }
<b>Total abarr. Perec.</b>	<b>159,241</b>	<b>160,100</b>	<b>( 859 )</b>	<b>324,696</b>	<b>325,500</b>	<b>( 804 )</b>	<b>{ ( 804 ) }</b>
Panificadora	9,667	9,500	167	18,170	17,500	670	{ 670 }
<b>Total Panificadora</b>	<b>9,667</b>	<b>9,500</b>	<b>167</b>	<b>18,170</b>	<b>17,500</b>	<b>670</b>	<b>{ 670 }</b>
Discos	5,844	5,500	344	11,943	11,500	443	{ 443 }
Electronica, Ens.	2,332	2,250	82	4,579	4,500	79	{ 79 }
Ferr Autos y Jard	8,599	8,500	99	17,292	17,000	292	{ 292 }
Fotografia	2,882	3,000	( 118 )	5,725	6,000	275	{ 275 }
Hogar	14,064	14,500	( 436 )	28,666	29,000	334	{ 334 }

.....

ECONOMICO S.A. DE C.V.  
COMPARATIVO DE VENTAS DEL 01 al 28 DE FEBRERO 1990  
CONSOLIDADO  
(Miles de pesos)

DEPARTAMENTO	PERIODO		DIFERENCIA	REAL	EJERCICIO		DIFERENCIA
	REAL	PRESUPUESTADO			PRESUPUESTADO	REAL	
Jardineria, ex.	516	600	( 84 )	1,050	1,200	( 150 )	
Juguetera y dep.	8,084	7,500	{ 584	14,597	13,000	{ 1,597	
Libros y revistas	5,135	5,250	{ 115 )	10,017	10,500	{ 483 )	
Papelaria	3,642	4,000	{ 358 )	7,670	8,000	{ 330 )	
Perfumeria	25,772	27,000	{ 1,228 )	53,754	56,000	{ 2,246 )	
Regalos	5,095	5,250	{ 155 )	10,179	10,250	{ 71 )	
Sub-Total	81,965	83,350	( 1,385 )	165,472	166,950	( 1,478 )	
Ferreteria grav.	2,748	3,000	( 252 )	5,539	6,000	( 461 )	
Farmacia exenta	3,044	3,000	{ 44	5,850	6,000	{ 150	
Farmacia grav. 6%	1,101	1,200	( 99 )	2,296	2,500	( 204 )	
Farmacia grav. 15%	596	550	{ 46	1,202	1,100	{ 102	
Regalos Exentes	-	-	-	-	-	-	
Total Mercancías Grals.	89,454	91,100	( 1,646 )	180,359	182,550	( 2,191 )	
TOTAL VENTAS	2,538,261	2,540,200	( 1,939 )	5,093,675	5,091,850	1,825	

ECONOMICO S.A. DE C.V.  
ANALISIS COMPARATIVO DE GASTOS DEL 01 al 28 DE FEBRERO 1990  
(Miles de pesos)  
CONSOLIDADO

	PERIODO		DIFERENCIA	REAL	EJERCICIO		DIFERENCIA
	REAL	PRESUPUESTADO			PRESUPUESTADO	REAL	
1 Deducc/vtas	53,303	53,344	{ 41 }	106,967	106,929	38	
Com. T. de C.	7,995	8,002	{ 7 }	16,035	16,039	6	
Desc vta vales empl.	10,561	10,669	{ 8 }	21,393	21,366	7	
Desc. vta vales empl.	9,595	9,603	{ 8 }	19,254	19,247	7	
Fletes y Acarreos	25,052	25,072	{ 20 }	50,274	50,257	17	
2 Honorarios	5,123	5,000	{ 123 }	10,243	10,000	243	
Honorarios	5,123	5,000	{ 123 }	10,243	10,000	243	
3 Emolumentos	1,895	1,800	{ 95 }	3,798	3,600	198	
Emolumentos	1,895	1,800	{ 95 }	3,798	3,600	198	
4 Gtos de viaje	33,485	32,000	{ 1,485 }	65,475	64,000	1,475	
Gtos de viaje	33,485	32,000	{ 1,485 }	65,475	64,000	1,475	
5 Rentas Inmuebles	67,264	67,315	{ 51 }	134,982	134,934	48	
Rentas Inmuebles	67,264	67,315	{ 51 }	134,982	134,934	48	
6 Rentas de Equipo	25,628	25,000	{ 628 }	50,123	50,000	123	
Rentas de Equipo	25,628	25,000	{ 628 }	50,123	50,000	123	
7 Gtos Grales.	30,459	30,482	{ 23 }	61,124	61,102	22	
Comb. y Ldb.	13,707	13,717	{ 10 }	27,506	27,496	10	
Energia Elec.	9,747	9,754	{ 7 }	19,560	19,553	7	
Tel, correo, teleg	4,569	4,572	{ 3 }	9,169	9,165	4	
Agua potable y alc.	2,437	2,439	{ 2 }	4,890	4,888	2	
8 Mant y aseo	25,906	26,926	{ 20 }	53,993	53,974	19	
Aseo y Limp.	4,843	4,847	{ 4 }	9,719	9,715	4	
Mant. de Im.	5,650	5,654	{ 4 }	11,319	11,335	4	
Mant. de Eq. de rep.	6,188	6,193	{ 5 }	12,418	12,414	4	
Mant. de Eq. de op.	4,036	4,039	{ 3 }	8,099	8,096	3	
Mant. Contratado	6,188	6,193	{ 5 }	12,418	12,414	4	

.....

ECONOMICO S.A. DE C.V.  
ANALISIS COMPARATIVO DE GASTOS DEL 01 al 28 DE FEBRERO 1990  
(Miles de pesos)  
CONSOLIDADO

	PERIODO		DIFERENCIA	EJERCICIO		DIFERENCIA
	REAL	PRESUPUESTADO		REAL	PRESUPUESTADO	
9 Otros gastos	25,383	25,402	{ 19 }	50,936	50,918	18
Enseres menores	18,276	18,289	{ 13 }	36,674	36,661	13
Gtos de Fin de Año	7,107	7,113	{ 6 }	14,262	14,257	5
10 Suel., Sal y Comp.	98,992	99,068	{ 76 }	198,653	198,582	71
Suelidos	61,375	61,422	{ 47 }	123,165	123,121	44
Destajos	5,940	4,944	{ 4 }	11,919	11,915	4
Tiempo extra	7,919	7,925	{ 6 }	15,892	15,887	5
Vacaciones	3,960	3,963	{ 3 }	7,946	7,943	3
Prim. Vac.	990	991	{ 1 }	199	198	1
Prim. dom.	1,485	1,486	{ 1 }	2,980	2,979	1
Aguinaldos	-	-	{ - }	-	-	-
Gratificaciones	-	-	{ - }	-	-	-
Indemnizaciones	6,929	6,935	{ 6 }	13,906	13,901	5
IMSS empresa	3,069	3,071	{ 2 }	6,158	6,156	2
INFORMAVIT	7,325	7,331	{ 6 }	14,700	14,695	5
Seguros						
11 Prensión Soc.	17,768	17,781	{ 13 }	35,656	35,643	13
Al. Med. a Emp.	4,264	4,267	{ 3 }	8,557	8,554	3
Gtos de transp. Emp	5,330	5,334	{ 4 }	10,697	10,693	4
Uniformes y Bata	8,173	8,179	{ 6 }	16,402	16,396	6
12 Articulos de Cons.	117,268	117,357	{ 89 }	235,328	235,243	85
Bolsa area gra.	48,080	48,116	{ 36 }	96,484	96,450	34
Bolsa area tda.	18,763	18,777	{ 14 }	37,652	37,639	13
Art. de emp.	23,454	23,471	{ 17 }	47,066	47,049	17
Charolas	17,590	17,604	{ 14 }	35,299	35,286	13
Etiquetas	9,381	9,389	{ 8 }	18,826	18,819	7
13 Pop. y Arts. de Ofna.	27,413	27,434	{ 21 }	55,012	54,992	20
Pop y Art de Ofna.	27,413	27,434	{ 21 }	55,012	54,992	20

.....

ECONOMICO S. A. DE C. V.  
ANALISIS COMPARATIVO DE GASTOS DEL 01 al 28 DE FEBRERO 1990  
(Miles de pesos)  
CONSOLIDADO

	<u>PERIODO</u>		<u>EJERCICIO</u>		<u>DIFERENCIA</u>
	<u>REAL</u>	<u>PRESUPUESTADO</u>	<u>REAL</u>	<u>PRESUPUESTADO</u>	
14 Depreciaciones	3,645	3,000	6,488	6,000	488
Dep. de Mob de op. 10%	364	300	649	600	49
Dep. de eq. de op. 20%	729	600	1,298	1,200	98
Dep. de eq. de Tra 20%	911	750	1,622	1,500	122
Dep. de eq. Comp. 25%	911	750	1,622	1,500	122
Otras 25%	911	750	1,622	1,500	122
15 Amortizaciones	3,815	3,500	7,446	7,000	446
Amort. Gtos Ins.	3,815	3,500	7,446	7,000	446

ECONOMICO S. A. DE C.V.  
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO DEL 01 al 28 DE FEBRERO DE 1990  
(Miles de pasos)

ACTIVA

<u>Circulante</u>		\$ 75,000
Fondo Fijo de Caja		3,217,719
Bancos		163,812
Clientes		79,832
Funcionarios y empleados		263,114
Deudores Diversos		3,619,061
Inventarios		220,000
Inversiones en valores		\$ 7,638,538
<u>Fijo</u>		
Terrenos		2,211,763
Edificios y locales		3,689,160
Equipo de transporte		842,116
Equipos de operación		1,282,242
Equipo de computación		261,109
Mejoras en bienes arrendados		
sujetas a Deprec.		115,016
Mobiliario y equipo de oficina		389,116
Depreciaciones acumuladas		( 914,299)
<u>Diferida</u>		7,876,223
<u>A corto plazo</u>		140,088
Gastos de organización		71,217
Compras anticipadas de papelería		32,115
Rentas pagadas por anticipado		36,756
<u>A largo plazo</u>		4,437,164
Proveedores		3,896,730
Impuestos por pagar		369,217
Acreedores Diversos		171,217
<u>A largo plazo</u>		-
Créditos bancarios		
Capital		
Capital social		3,000,000
Aportaciones adicionales		7,000,000
Reserva legal		300,000
Resultados de ejercicios anteriores		641,721
Resultado del ejercicio		275,964
Pasivo + Capital		11,217,685
		<u>\$15,654,849</u>

ECONOMICO S.A. DE C.V.  
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO REAL-PRESUPUESTADO DEL 01 al 28 DE FEBRERO 1990  
(Miles de pesos)  
SAN MARTIN

	PERIODO		DIFERENCIA	EJERCICIO		DIFERENCIA
	REAL	PRESUPUESTADO		REAL	PRESUPUESTADO	
Ventas Totales	736,096	736,658	( 562 )	1,477,166	1,476,636	530
Dev. Reb/vtas	15,458	15,470	{ 12 }	31,020	31,009	11
Vtas. Netas	720,638	721,188	{ 550 }	1,446,237	1,439,721	516
Costo de Vtas	549,863	550,283	{ 420 }	1,075,857	1,075,471	386
Contrib Bruta	170,774	170,905	{ 131 }	364,380	364,249	131
Deducciones/vtas	1,366	1,367	{ 1 }	2,915	2,914	1
Contrib. neta	169,408	169,537	{ 129 }	361,465	361,335	130
Honorarios	1,486	1,450	{ 36 }	2,970	2,900	70
Emolumentos	550	522	{ 28 }	1,101	1,044	57
Gtos de viajes	9,711	9,280	{ 431 }	18,988	18,560	428
Rentas inmuebles	19,507	19,521	{ 14 }	39,145	39,131	14
Rentas equipo	7,361	7,250	{ 111 }	14,536	14,500	36
Gtos. grales	8,833	8,840	{ 7 }	17,726	17,720	6
Mant. y aseo	7,803	7,809	{ 6 }	15,658	15,652	6
Otros gastos	7,361	7,367	{ 6 }	14,771	17,766	5
Sueldos, sal. y Comp.	28,708	28,730	{ 22 }	57,609	57,589	20
Provisión Soc.	5,153	5,156	{ 3 }	10,340	10,336	4
Art. de consumo	34,008	34,156	{ 148 }	68,245	68,220	25
Pap y art de ofna	7,950	7,956	{ 6 }	15,953	15,948	5
Contribución neta	30,908	31,524	{ 616 }	84,421	84,969	( 548 )
Depreciaciones	1,057	870	{ 187 }	1,882	1,740	142
Amortizaciones	1,106	1,015	{ 91 }	2,159	2,030	129
Gtos Financieros	166	145	{ 21 }	351	290	61
Otros productos	28,579	29,739	{ 1,160 }	80,030	80,909	( 879 )
Cont. neta antes imp.	28,579	29,739	{ 1,160 }	80,030	80,909	( 879 )
ISR	-	-	-	-	-	-
PTU	-	-	-	-	-	-
CONT. NETA	28,579	29,739	{ 1,160 }	80,030	80,909	( 879 )

ECONOMICO S.A. DE C.V.  
COMPARATIVO DE VENTAS DEL 01 al 28 DE FEBRERO DE 1990  
SUCURSAL SAN MARTIN  
(Miles de Pesos)

	<u>PERIODO</u>		<u>DIFERENCIA</u>	<u>REAL</u>	<u>PREPUESTADO</u>		<u>DIFERENCIA</u>	<u>EJERCICIO</u>		<u>DIFERENCIA</u>
	<u>REAL</u>	<u>PREPUESTADO</u>			<u>REAL</u>	<u>PREPUESTADO</u>		<u>PREPUESTADO</u>	<u>DIFERENCIA</u>	
Abarrotes exentos	149,836	150,000	{ 164 }	299,831	300,000	{ 169 }	300,000	300,000	{ 169 }	
Abarrotes gravados	199,815	200,000	{ 185 }	401,353	400,000	{ 1,353 }	400,000	400,000	{ 1,353 }	
Abarrotes no-comes.	185,018	185,000	{ 18 }	389,493	390,000	{ 507 }	390,000	390,000	{ 507 }	
Vinos y licores	55,653	55,000	{ 653 }	109,486	110,000	{ 514 }	110,000	110,000	{ 514 }	
Vinos y cer. nal.	9,639	10,000	{ 361 }	18,393	20,000	{ 1,607 }	20,000	20,000	{ 1,607 }	
Abarrotes comes 6x	50,589	50,000	{ 589 }	100,409	100,000	{ 409 }	100,000	100,000	{ 409 }	
Jugos y Refrescos	110,261	110,000	{ 261 }	215,416	215,000	{ 416 }	215,000	215,000	{ 416 }	
Vinos y cer. imp.	3,413	3,500	{ 87 }	6,914	7,000	{ 86 }	7,000	7,000	{ 86 }	
Vinos imp. de lujo	6,893	7,000	{ 107 }	13,898	14,000	{ 102 }	14,000	14,000	{ 102 }	
<b>Total Aborr en gra1</b>	<b>771,117</b>	<b>770,500</b>	<b>{ 617 }</b>	<b>1,555,193</b>	<b>1,556,000</b>	<b>{ 807 }</b>	<b>1,556,000</b>	<b>1,556,000</b>	<b>{ 807 }</b>	
Frutas y verd exen.	13,869	13,750	{ 119 }	27,645	30,000	{ 2,355 }	30,000	30,000	{ 2,355 }	
Carnes exentos	12,960	13,000	{ 40 }	25,645	25,000	{ 645 }	25,000	25,000	{ 645 }	
Salchicheneria ex.	-	-	{ - }	-	-	{ - }	-	-	{ - }	
Carnes gravados	2,589	2,500	{ 89 }	5,194	5,000	{ 194 }	5,000	5,000	{ 194 }	
Al Perceadenos ex.	6,128	6,000	{ 128 }	12,198	12,000	{ 198 }	12,000	12,000	{ 198 }	
Lacteos gravados	14,944	15,000	{ 56 }	29,686	30,000	{ 314 }	30,000	30,000	{ 314 }	
Salchicheneria ex.	1,438	1,500	{ 62 }	2,947	3,000	{ 53 }	3,000	3,000	{ 53 }	
Pesc. y marisco ex.	-	-	{ - }	-	-	{ - }	-	-	{ - }	
<b>Total Abarr. Pereg.</b>	<b>51,928</b>	<b>51,750</b>	<b>{ 178 }</b>	<b>103,315</b>	<b>105,000</b>	<b>{ 1,685 }</b>	<b>105,000</b>	<b>105,000</b>	<b>{ 1,685 }</b>	
Panificadora	3,142	3,000	{ 142 }	6,089	6,000	{ 89 }	6,000	6,000	{ 89 }	
<b>Total Panificadora</b>	<b>3,142</b>	<b>3,000</b>	<b>{ 142 }</b>	<b>6,089</b>	<b>6,000</b>	<b>{ 89 }</b>	<b>6,000</b>	<b>6,000</b>	<b>{ 89 }</b>	
Discos	1,595	1,500	{ 95 }	3,183	3,000	{ 183 }	3,000	3,000	{ 183 }	
Electronica, Ens.	7,719	7,500	{ 219 }	14,403	1,500	{ 97 }	1,500	1,500	{ 97 }	
Ferr Autos y Jard	2,359	2,500	{ 141 }	4,709	5,000	{ 291 }	5,000	5,000	{ 291 }	
Fotografia	1,939	1,000	{ 939 }	1,893	2,000	{ 107 }	2,000	2,000	{ 107 }	
Hogar	4,639	5,000	{ 361 }	9,839	10,000	{ 161 }	10,000	10,000	{ 161 }	

.....

ECONOMICO S.A. DE C.V.  
COMPARATIVO DE VENTAS DEL 01 al 28 DE FEBRERO DE 1990  
SUCURSAL SAN MARTIN

(Miles de Pesos)

	PERIODO		EJERCICIO		DIFERENCIA
	REAL	PRESUPUESTADO	REAL	PRESUPUESTADO	
Jardinería ex.	133	150	248	300	( 52 )
Jugetería y dep.	2,745	2,500	3,418	3,000	( 418 )
Libros y revistas	1,305	1,250	2,649	2,500	149
Papetería	946	1,000	1,923	2,000	77
Perfumería	7,235	8,000	14,693	16,000	{ 1,307 }
Regalos	1,893	1,500	3,645	3,000	645
Sub-Total	24,508	25,150	47,603	48,300	( 697 )
Ferretería grav.	-	-	-	-	-
Farmacia exento	945	1,000	1,831	2,000	{ 169 }
Farmacia grav. 6%	979	1,000	1,849	2,000	{ 151 }
Farmacia grav. 15%	328	350	651	750	{ 99 }
Laboratorio	182	150	371	300	-
Regalos Exentos	-	-	-	-	-
Total Mercancia Grav	26,942	27,650	52,305	53,350	( 1,045 )
TOTAL VENTAS	853,129	852,900	1,716,902	1,720,350	( 3,448 )

ECONOMICO S.A. DE C.V.  
ANALISIS COMPARATIVO DE GASTOS DEL 01 al 28 DE FEBRERO DE 1990  
SAN MARTIN

(Miles de Pesos)

	PERIODO		DIFERENCIA	REAL	EJERCICIO	
	REAL	PRESUPUESTADO			PRESUPUESTADO	DIFERENCIA
1 Reducc/vtas	15,991	16,003	( 12 )	32,090	32,079	11
Com. T. de C.	2,398	2,401	( 3 )	4,813	4,812	1
Desc vta vales emp	3,198	3,201	( 3 )	6,418	6,416	2
Desc vta vales empl	2,878	2,881	( 3 )	5,776	5,774	2
Fletes y Acarreos	7,516	7,522	( 6 )	15,062	15,077	5
2 Honorarios	1,537	1,500	37	3,073	3,000	73
Honorarios	1,537	1,500	37	3,073	3,000	73
3 Emolumentos	568	540	28	1,139	1,080	59
Emolumentos	568	540	28	1,139	1,080	59
4 Gtos de viaje	10,045	9,600	445	19,642	19,200	442
Gtos de viaje	10,045	9,600	445	19,642	19,200	442
5 Rentas Inmuebles	20,179	20,194	( 15 )	40,495	40,480	15
Rentas Inmuebles	20,179	20,194	( 15 )	40,495	40,480	15
6 Rentas de Equipos	7,688	7,500	188	15,037	15,000	37
Rentas/Equipos	7,688	7,500	188	15,037	15,000	37
7 Gtos Grales	9,138	9,445	( 7 )	18,337	18,331	6
Comb y Tub	4,112	4,115	( 3 )	8,252	8,249	3
Energia Elec.	2,924	2,926	( 2 )	5,868	5,866	2
Tel, correo, teleg	1,371	1,372	( 1 )	2,751	2,749	2
Agua potable y alc	731	732	( 1 )	1,467	1,466	1
8 Mant y asoo	8,072	8,078	( 6 )	16,198	16,192	6
Aseo y limp.	1,453	1,454	( 1 )	2,916	2,914	2
Mant de firm.	1,695	1,696	( 1 )	3,402	3,400	2
Mant de eq de rep	1,856	1,858	( 2 )	3,725	3,724	1
Mant de eq de op	1,211	1,212	( 1 )	2,430	2,429	1
Mant contratado	1,856	1,858	( 2 )	3,725	3,724	1

.....

ECONOMICO S.A. DE C.V.  
ANALISIS COMPARATIVO DE GASTOS DEL 01 al 28 DE FEBRERO DE 1990  
SAN MARTIN (Miles de Pesos)

	PERIODO		PRESUPUESTADO		DIFERENCIA	REAL	EJERCICIO		DIFERENCIA
	REAL						PRESUPUESTADO		
9 Otros gastos	7,615	( 6 )	7,621	( 6 )		15,281	12,275	6	
Enseres menores	5,483	( 4 )	5,487	( 4 )		11,002	10,998	4	
Gtos de Fin/año	2,132	( 2 )	2,134	( 2 )		4,279	4,277	2	
10 Sue), Sal y Comp	29,698	( 22 )	29,720	( 22 )		59,596	59,575	21	
Sueldos	18,412	( 25 )	18,427	( 25 )		36,949	36,936	13	
Destajes	1,782	( 1 )	1,783	( 1 )		3,576	3,574	2	
Tiempo extra	2,376	( 1 )	2,377	( 1 )		4,768	4,765	2	
Vacaciones	1,388	( 1 )	1,389	( 1 )		2,384	2,383	1	
Prim. Vac.	297	( 1 )	298	( 1 )		597	596	1	
Prim. dom.	445	( 1 )	446	( 1 )		894	893	1	
Aguinaldos	-	( - )	-	( - )		-	-	-	
Gratificaciones	-	( - )	-	( - )		-	-	-	
Indemnizaciones	-	( - )	-	( - )		-	-	-	
IMSS empresa	2,079	( - )	2,080	( - )		4,172	4,170	2	
INFOHAVIT	921	( 1 )	922	( 1 )		1,847	1,846	1	
Seguros	2,197	( 2 )	2,199	( 2 )		4,410	4,408	2	
11 Pensión Soc.	5,330	( 4 )	5,334	( 4 )		10,697	10,693	4	
Al. Med a Empl	1,279	( 1 )	1,280	( 1 )		2,567	2,566	1	
Gtos de transp empl	1,599	( 1 )	1,600	( 1 )		3,209	3,208	1	
Uniformes y batas	2,452	( 2 )	2,454	( 2 )		4,921	4,919	2	
12 Articulos de Cons.	35,180	( 27 )	35,207	( 27 )		70,598	70,573	25	
Bolsa area caja	14,424	( 11 )	14,435	( 11 )		28,945	28,935	10	
Bolsa area tda.	5,829	( 4 )	5,833	( 4 )		11,296	11,292	4	
Art. de emp.	7,036	( 5 )	7,041	( 5 )		14,120	14,115	5	
Charolas	5,277	( 4 )	5,281	( 4 )		10,590	10,586	4	
Etiquetas	2,814	( 3 )	2,817	( 3 )		5,648	5,646	2	
13 Pap y Arts de Ofna	8,224	( 6 )	8,230	( 6 )		16,504	16,498	6	
Pap y Arts de Ofna	8,224	( 6 )	8,230	( 6 )		16,504	16,498	6	

.....

ECONOMICO S.A. DE C.V.  
 ANALISIS COMPARATIVO DE GASTOS DEL 01 al 28 DE FEBRERO 1990  
 SAN MARTIN  
 (Miles de Pesos)

	<u>PERIODO</u>		<u>PRESUPIESTADO</u>		<u>DIFERENCIA</u>		<u>EJERCICIO</u>		<u>DIFERENCIA</u>	
	<u>REAL</u>		<u>REAL</u>		<u>REAL</u>		<u>REAL</u>		<u>REAL</u>	
14 Depreciaciones	1,093		900	193	1,946		1,800	146		
Dep. de Mob. deof	109		90	19	195		180	15		
Dep. de eq. de op.	219		180	39	389		360	29		
Dep. de eq. de Trac	219		180	39	389		360	29		
Dep. de eq. comp.	273		225	48	487		450	37		
Otras	273		225	48	487		450	37		
15 Amortizaciones	1,144		1,050	94	2,234		2,100	134		
Amortizaciones	1,144		1,050	94	2,234		2,100	134		

ECONÓMICO S.A. DE D.V.  
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO REAL-PRESUPUESTADO DEL 01 al  
28 de FEBRERO DE 1990 FATIMA  
(Miles de Pesos)

	PERIODO		EJERCICIO		DIFERENCIA
	REAL	PRESUPUESTADO	REAL	PRESUPUESTADO	
Ventas Totales	837,626	838,266	1,680,913	1,680,310	603
Dev y Reb/vtas	17,890	17,604	35,299	35,287	12
Vtas netas	820,036	820,662	1,638,890	1,638,303	587
Costo de vtas	625,707	626,185	1,224,251	1,223,812	439
Contrib bruta	194,329	194,478	414,639	414,491	148
Deducciones/vtas	1,555	1,556	3,317	3,316	1
Contrib. neta	192,774	192,922	411,322	411,175	147
Honorarios	1,691	1,650	3,440	3,300	140
Emolumentos	1,625	1,594	3,440	3,300	140
Gtos de viajes	11,050	10,550	1,253	1,188	65
Rentas inmuebles	22,197	22,214	21,507	21,120	487
Rentas equipo	8,457	8,250	44,544	44,528	16
Gtos grales	10,051	10,059	16,541	16,500	41
Mant. y aseó	8,879	8,886	20,171	20,164	7
Otros gastos	8,376	8,383	17,818	17,811	7
Sueldos, Sal y Comp	32,667	32,692	16,809	16,803	6
Previsión Soc.	5,863	5,868	65,555	65,532	23
Art. de Consumo	38,698	38,728	11,766	11,762	4
Pap y art de ofna	9,046	9,053	77,658	77,630	28
Contribución neta	35,172	35,966	18,154	18,147	7
Depreciaciones	1,203	1,990	96,065	96,689	( 624 )
Amortizaciones	1,259	1,155	2,141	1,980	161
Gtos Financieros	189	1,165	2,457	2,310	147
Contribución neta	32,521	33,841	399	330	69
Otros productos			91,068	92,069	( 1,001 )
Cont. neta antes imp.	32,521	33,841	91,068	92,069	( 1,001 )
ISR					
PTU					
CONT. NETA	32,521	33,841	91,068	92,069	( 1,001 )

ECONOMICO S.A. DE C.V.  
COMPARATIVO DE VENTAS DEL 01 al 28 DE FEBRERO DE 1990  
SUCURSAL FATIMA

(Miles de Pesos)

	PERIODO		EJERCICIO		DIFERENCIA
	REAL	PRESUPUESTADO	REAL	PRESUPUESTADO	
Abarrotes exentos	150,631	150,000	299,168	300,000	( 832 )
Abarrotes gravados	193,918	195,000	386,438	385,000	( 1,438 )
Abarrotes no-comes.	184,894	185,000	368,341	370,000	( 1,659 )
Vinos y Licores	48,889	50,000	101,459	100,000	( 1,459 )
Vinos y com nal.	9,819	9,000	19,825	20,000	( 175 )
Abarrotes comes 6x	45,318	45,000	91,089	90,000	( 1,089 )
Jugos y Refrescos	109,815	110,000	222,438	220,000	( 2,438 )
Vinos y com. imp.	3,958	4,000	8,215	8,000	( 215 )
Vinos imp. de lujo	6,973	7,000	14,932	15,000	( 68 )
Total Aborr. en gral.	754,205	755,000	1,511,905	1,508,000	3,905
Frutas y verd exen.	13,893	15,000	29,845	30,000	( 155 )
Carnes exentos	12,625	12,000	24,342	25,000	( 658 )
Salchicheneria ex.	-	-	-	-	-
Carnes gravadas	2,540	2,500	6,119	6,000	( 119 )
Al Pesecons ex.	6,510	6,500	13,493	13,000	( 493 )
Lacteos gravados	14,755	15,000	29,845	30,000	( 155 )
Salchicheneria Grav.	1,665	1,600	3,094	3,000	( 94 )
Pesc. y marisco Grav.	-	-	-	-	-
Total Abarr. Perec.	51,988	52,600	106,738	107,000	( 262 )
Panificadora	2,897	3,000	4,643	4,500	143
Total Panificadora	2,897	3,000	4,643	4,500	143
Discos	2,071	2,000	4,345	4,500	( 155 )
Electronica, Ens.	768	750	1,548	1,500	( 48 )
Ferr Autos y Jard	3,089	3,000	6,145	6,000	( 145 )
Fotografia	9,978	1,000	1,896	2,000	( 104 )
Hogar	4,645	4,500	9,189	9,000	( 189 )

.....

ECONOMICO S.A. DE C.V.  
COMPARATIVO DE VENTAS DEL 01 al 28 DE FEBRERO DE 1990  
SUCURSAL FATIMA

(Miles de Pesos)

	PERIODO		EJERCICIO		DIFERENCIA
	REAL	PRESUPUESTADO	REAL	PRESUPUESTADO	
Jardineria ex.	185	200	370	400	30
Jugueteria y dep.	2,490	2,500	4,948	5,000	52
Libros y revistas	1,869	2,000	3,415	4,000	585
Papelaria.	1,278	1,500	2,918	3,000	82
Perfumeria	8,896	9,000	19,438	20,000	562
Regalos	1,259	1,250	2,213	2,250	37
Sub-Total	27,528	27,700	56,425	57,650	( 1,225 )
Ferreteria grav.	-	-	-	-	-
Farmacia exenta	835	1,000	1,745	2,000	255
Farmacia grav. 6%	967	1,000	1,865	2,000	135
Farmacia grav. 15%	331	350	673	750	77
Laboratorio	195	150	342	300	42
Regalos Exentos	-	-	-	-	-
Total Mercancia Gra	102,328	102,500	204,625	205,050	( 1,425 )
TOTAL VENTAS	838,946	840,800	1,684,336	1,682,200	2,136

ECONOMICO S.A. DE C.V.  
ANALISIS COMPARATIVO DE GASTOS DEL 01 al 28 DE FEBRERO DE 1990  
FATIMA

(Miles de pesos)

	PERIODO		DIFERENCIA	REAL	PRESUPUESTADO	DIFERENCIA	REAL	PRESUPUESTADO	DIFERENCIA
	REAL	PRESUPUESTADO							
1 Reducc/vtas Com T. de C. Desc vta valores emp Desc vta valores emp1 Fletes y Acarreos	18,123 2,718 3,625 3,262 8,518	18,137 2,221 3,827 3,265 8,524	{ { { { { 14 } 3 } 2 } 3 } 6 }	36,356 5,455 7,271 6,544 17,087	36,355 5,453 7,271 6,544 17,087		3,400 3,400	3,400 3,400	83 83
2 Honorarios Honorarios	1,742 1,742	1,700 1,700	{ { 42 } 42 }	3,483 3,483	3,400 3,400		1,224 1,224	1,224 1,224	67 67
3 Emolumentos Emolumentos	644 644	612 612	{ { 32 } 32 }	1,291 1,291	1,224 1,224		21,760 21,760	21,760 21,760	501 501
4 Gtos de viaje Gtos de viaje	11,385 11,385	10,880 10,880	{ { 505 } 505 }	22,261 22,261	21,760 21,760		45,878 45,878	45,878 45,878	16 16
5 Rentas Inmuebles Rentas Inmuebles	24,215 24,215	22,887 22,887	{ { 1,328 } 1,328 }	45,894 45,894	45,878 45,878		17,042 17,042	17,000 17,000	42 42
6 Rentas de Equipo Rentas de Equipo	8,714 8,714	8,500 8,500	{ { 214 } 214 }	17,042 17,042	17,000 17,000		20,775 9,349	20,775 9,349	7 3
7 Gtos Grales Comb y lub Energia Elec Tel, correo y telg Agua potable y a/c	10,356 4,660 3,314 1,553 829	10,364 4,664 3,316 1,554 830	{ { { { { 8 } 4 } 2 } 1 } 1 }	20,782 9,352 6,650 3,117 1,663	20,775 9,349 6,648 3,116 1,662		18,351 3,304	18,351 3,303	7 1
8 Mant. y aseo Aseo y limp. Mant de inm. Mant de eq de rep Mant de eq de op Mant Contratado	9,148 1,647 1,921 2,104 1,372 2,104	9,155 1,648 1,922 2,106 1,373 2,106	{ { { { { { 7 } 1 } 1 } 2 } 2 } 2 }	3,304 3,855 4,221 4,222 2,754 4,222	3,303 3,854 4,221 4,221 2,753 4,221				1 1 1 1 1 1

.....

ECONOMICO, S.A. DE C.V.  
 ANALISIS COMPARATIVO DE GASTOS DEL 01 al 28 DE FEBRERO DE 1990  
 FATIMA (Miles de pesos)

	PERIODO		DIFERENCIA	REAL	PRESUPUESTADO		DIFERENCIA	PRESUPUESTADO	DIFERENCIA
	REAL								
9 Otros gastos	8,630	8,637	{ 7 }	17,318	17,312	6	17,312	6	
Enseres menores	6,214	6,218	{ 4 }	12,469	12,465	4	12,465	4	
Gtos fin de año	2,416	2,418	{ 2 }	4,849	4,847	2	4,847	2	
10 Sue1, Sal y Comp	33,657	33,683	{ 26 }	67,542	67,518	24	67,518	24	
Sueldos	20,867	20,883	{ 16 }	41,876	41,861	15	41,861	15	
Destoyes	2,020	2,021	{ 1 }	4,052	4,051	1	4,051	1	
Tiempo extra	2,692	2,694	{ 2 }	5,403	5,402	1	5,402	1	
Vacaciones	1,346	1,347	{ 1 }	2,702	2,701	1	2,701	1	
Prim. Vac.	337	338	{ 1 }	678	677	1	677	1	
Prim. dom.	505	506	{ 1 }	1,013	1,012	1	1,012	1	
Aguinaldos	-	-	{ - }	-	-	-	-	-	
Gratificaciones	-	-	{ - }	-	-	-	-	-	
Indemnizaciones	2,356	2,358	{ 2 }	4,728	4,726	2	4,726	2	
INSS empresa	1,043	1,044	{ 1 }	2,094	2,093	1	2,093	1	
INFONAVIT	2,490	2,493	{ 3 }	4,998	4,996	2	4,996	2	
Seguros									
11 Pensión Soc.	6,041	6,046	{ 5 }	12,123	12,119	4	12,119	4	
AL, Med a Empl	1,450	1,451	{ 1 }	2,909	2,908	1	2,908	1	
Gtos de transp empl	1,812	1,814	{ 2 }	3,637	3,636	1	3,636	1	
Uniformes y batas	2,779	2,781	{ 2 }	5,577	5,575	2	5,575	2	
12 Artículos de Cons.	39,871	39,901	{ 30 }	80,012	79,983	29	79,983	29	
Bolsa area caja	16,347	16,359	{ 12 }	32,805	32,793	12	32,793	12	
Bolsa area tda	6,379	6,384	{ 5 }	12,802	12,797	5	12,797	5	
Art. de emp.	7,974	7,980	{ 6 }	15,002	15,002	0	15,002	0	
Charolas	5,981	5,985	{ 4 }	12,002	11,997	5	11,997	5	
Etiquetas	3,190	3,192	{ 2 }	6,401	6,398	3	6,398	3	
13 Pap y Art de Ofna	9,320	9,328	{ 8 }	18,704	18,697	7	18,697	7	
Pap y Art de Ofna	9,320	9,328	{ 8 }	18,704	18,704	0	18,704	0	

.....

ECONOMICO S. A. DE C.V.  
 ANALISIS COMPARATIVO DE GASTOS DEL 01 al 28 DE FEBRERO DE 1990  
 FATIMA  
 (Miles de pesos)

	<u>PERIODO</u>		<u>EJERCICIO</u>		<u>DIFERENCIA</u>
	<u>REAL</u>	<u>PRESUPUESTADO</u>	<u>REAL</u>	<u>PRESUPUESTADO</u>	
14 Depreciaciones	1,239	1,020	2,206	2,040	166
Dep. de Mob de ef.	124	102	221	204	17
Dep. de eq de op.	248	204	441	408	33
Dep. de eq de trac	248	204	441	408	33
Dep. de eq Comp.	310	255	551	510	41
Otras	310	255	551	510	41
15 Amortización	1,297	1,190	2,532	2,380	152
Amortización	1,297	1,190	2,532	2,380	152

ECONOMICO S.A. DE C.V.  
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO REAL-PRESUPUESTADO DEL 01 al 28 DE FEBRERO 1990  
(Miles de pesos)  
PLAZA BELEM

	PERIODO		EJERCICIO		DIFERENCIA
	REAL	PRESUPUESTADO	REAL	PRESUPUESTADO	
Ventas Totales	964,539	954,276	1,935,596	1,934,903	693
Dev y Reb/vtas	20,255	20,271	40,647	40,633	14
Vtas Netas	944,284	945,005	1,887,206	1,886,530	676
Costo de Vtas	720,511	721,061	1,409,743	1,409,238	505
Contrib bruta	223,773	223,944	477,463	477,292	171
Deducciones/vtas	1,790	1,792	3,820	3,818	2
Contrib. neta	221,983	222,153	473,643	473,474	169
Honorarios	1,947	1,900	3,892	3,800	92
Emolumentos	12,724	12,160	1,483	1,368	75
Gtos de viajes	25,560	25,580	24,880	24,320	560
Rentas Inmuebles	9,602	9,500	51,293	51,275	18
Rentas equipo	11,574	11,583	19,047	19,000	47
Gtos grales	10,224	10,232	23,227	23,219	8
Mant y aseo	9,646	9,653	20,517	20,510	7
Otros gastos	37,617	37,546	19,356	19,349	7
Sueldos Sal y Comp	6,752	6,757	75,488	75,461	27
Prevision Soc.	44,562	44,596	13,949	13,544	5
Art. de Consumo	10,417	10,425	89,425	89,392	33
Pap. y art. de ofna	40,501	41,438	20,905	20,897	8
Contribucion neta	1,385	1,140	110,621	111,338	( 717 )
Depreciaciones	1,450	1,330	2,465	2,280	185
Amortizaciones	217	190	2,829	2,660	169
Gtos Financieros	37,449	38,968	459	380	79
Contribucion neta	37,449	38,968	104,866	106,018	( 1,152 )
Otros productos	37,449	38,968	104,866	106,018	( 1,152 )
Cont. neta antes imp.	-	-	-	-	-
ISR	-	-	-	-	-
PTU	-	-	-	-	-
<b>CONT. NETA</b>	<b>37,449</b>	<b>38,968</b>	<b>104,866</b>	<b>106,018</b>	<b>( 1,152 )</b>

ECONOMICO S.A. DE C.V.  
 COMPARATIVO DE VENITAS DEL 01 al 28 DE FEBRERO DE 1990  
 SUCURSAL PLAZA BELEM  
 (Miles de pesos)

	PERIODO		DIFERENCIA	REAL	EJERCICIO		DIFERENCIA
	REAL	PRESUPUESTADO			PRESUPUESTADO	REAL	
Abarrotes exento	145,115	145,000	115	276,216	275,000	1,216	
Abarrotes gravados	195,016	195,000	16	598,413	400,000	( 1,587 )	
Abarrotes no-comes.	185,094	185,000	94	371,533	370,000	( 1,533 )	
Vinos y licores	50,116	50,000	116	93,716	95,000	( 1,284 )	
Vinos y com.nal.	9,293	9,000	293	18,916	18,000	916	
Abarrotes comes c%	48,321	49,000	( 679 )	100,339	100,000	339	
Jugos y Refrescos	111,221	111,000	221	222,435	222,000	435	
Vinos y com. imp.	3,185	3,000	185	6,984	7,000	16	
Vinos imp. de lujo	7,216	7,000	216	14,800	15,000	( 200 )	
<b>Total Abarr. en gral.</b>	<b>754,577</b>	<b>754,000</b>	<b>577</b>	<b>1,503,352</b>	<b>1,502,000</b>	<b>1,352</b>	
Frutas y verd exen.	14,439	15,000	( 561 )	28,624	30,000	( 1,376 )	
Carnes exentos	13,962	15,000	( 1,038 )	29,645	30,000	( 355 )	
Salchicheneria ex.	-	-	-	-	-	-	
Carnes gravadas	2,678	2,500	178	5,197	5,000	197	
Al Perceños ex.	6,643	6,500	143	15,118	15,000	118	
Lacteos gravados	15,814	15,000	814	32,431	30,000	2,431	
Salchicheneria ex.	1,789	1,750	39	3,628	3,500	128	
Pesc. y marisco ex.	-	-	-	-	-	-	
<b>Total Abarr. Perec.</b>	<b>55,325</b>	<b>55,750</b>	<b>( 425 )</b>	<b>114,643</b>	<b>113,500</b>	<b>1,143</b>	
Panificadora	3,628	3,500	128	7,438	7,000	438	
<b>Total Panificadora</b>	<b>3,628</b>	<b>3,500</b>	<b>128</b>	<b>7,438</b>	<b>7,000</b>	<b>438</b>	
Discos	2,178	2,000	178	4,415	4,000	415	
Electronica, Ens.	845	750	95	1,628	1,800	128	
Ferr Autos y Jard	3,151	3,000	151	6,438	6,600	438	
Fotografia	965	1,000	( 35 )	1,936	2,000	( 64 )	
Hogar	4,780	5,000	( 220 )	9,638	10,000	( 362 )	

.....

ECONOMICO S.A. DE C.V.  
COMPARATIVO DE VENTAS DEL 01 al 28 DE FEBRERO DE 1990  
SUCURSAL PLAZA BELEN  
(Miles de pesos)

	PERIODO		DIFERENCIA	REAL	EJERCICIO		DIFERENCIA
	REAL	PRESUPUESTADO			PRESUPUESTADO	REAL	
Jardinería ex.	198	250	( 52 )	432	500	( 68 )	
Juguetería y dep.	2,849	2,500	349	6,231	5,000	1,231	
Libros y revistas	1,961	2,000	( 39 )	3,953	4,000	( 47 )	
Papelaría	1,418	1,500	( 82 )	2,829	3,000	( 171 )	
Perfumería	9,641	10,000	( 359 )	19,623	20,000	( 377 )	
Regalos	1,943	2,500	( 557 )	4,321	5,000	( 679 )	
Sub-total	29,929	30,500	( 571 )	61,444	61,000	444	
Ferretería grav.	-	-	-	-	-	-	
Farmacia exenta	968	1,000	( 32 )	1,963	2,000	( 37 )	
Farmacia grav. 6%	1,098	1,000	98	2,136	2,000	136	
Farmacia grav. 15%	442	500	( 58 )	972	1,000	( 28 )	
Laboratorio	219	250	( 31 )	489	500	( 11 )	
Regalos Exentos	-	-	-	-	-	-	
Total Mercancia Gra1	32,656	33,250	( 594 )	67,004	66,500	504	
TOTAL VENTAS	846,186	846,500	( 314 )	1,692,437	1,689,000	3,437	

ECONOMICO S.A. DE C. V.  
ANALISIS COMPARATIVA DE GASTOS DEL 01 al 28 DE FEBRERO DE 1990  
PLAZA BELEM

(Miles de pesos)

	PERIODO		DIFERENCIA	EJERCICIO		DIFERENCIA
	REAL	PRESUPUESTADO		REAL	PRESUPUESTADO	
1 Reducc/vtas	19,189	19,204	{ 15 }	38,508	38,494	14
Com. T de C.	2,878	2,881	{ 3 }	5,776	5,774	2
Desc. vta vales emp	3,838	3,841	{ 3 }	7,701	7,770	1
Des vta vales emp	3,454	3,457	{ 3 }	18,099	18,093	6
Fletes y Acarreos	9,019	9,026	{ 7 }	18,099	18,093	6
2 Honorarios	1,844	1,800	44	3,687	3,600	87
Honorarios	1,844	1,800	44	3,687	3,600	87
3 Emolumentos	682	648	34	1,367	1,296	71
Emolumentos	682	648	34	1,367	1,296	71
4 Gtos de viaje	12,055	11,520	535	23,571	23,040	531
Gtos de viaje	12,055	11,520	535	23,571	23,040	531
5 Rentas Inmuebles	24,215	24,233	{ 18 }	48,594	48,576	18
Rentas Inmuebles	24,215	24,233	{ 18 }	48,594	48,576	18
6 Rentas de Equipo	9,226	9,000	226	18,044	18,000	44
Rentas de Equipo	9,226	9,000	226	18,044	18,000	44
7 Gtos Grales	10,965	10,974	{ 9 }	22,005	21,997	8
Comb y lub	4,935	4,938	{ 3 }	9,902	9,899	3
Energía Elec	3,509	3,511	{ 2 }	7,042	7,039	3
Tel, correo y telg	1,645	1,646	{ 1 }	3,301	3,299	2
Agua potable y alc	877	878	{ 1 }	1,760	1,759	1
8 Mant. y aseso	9,686	9,693	{ 7 }	19,437	19,431	6
Aseo y Limp.	1,743	1,745	{ 2 }	3,499	3,497	2
Mant de inm.	2,034	2,035	{ 1 }	4,082	4,081	1
Mant. de eq de rep	2,228	2,229	{ 1 }	4,470	4,469	1
Mant de eq de op	1,453	1,454	{ 1 }	2,916	2,915	1
Mant contratado	2,228	2,229	{ 1 }	4,470	4,469	1

.....

ECONOMICO S.A. DE C.V.  
ANALISIS COMPARATIVA DE GASTOS DEL 01 al 28 DE FEBRERO DE 1990 (Miles de pesos)  
PLAZA BELEM

	PERIODO		DIFERENCIA	REAL	EJERCICIO		DIFERENCIA
	REAL	PRESUPUESTADO			PRESUPUESTADO	REAL	
9 Otros gastos	9,138	9,145	{ 7 }	18,337	18,330	7	
Enseres menores	6,579	6,584	{ 5 }	13,203	13,198	5	
Gtos. fin de año	2,559	2,561	{ 2 }	5,134	5,132	2	
10 Suel, Sal y Comp	35,558	35,664	{ 6 }	71,515	71,490	25	
Sueldos	22,095	22,112	{ 17 }	44,339	44,324	15	
Destajos	2,138	2,140	{ 2 }	4,291	4,289	2	
Tiempo extra	2,851	2,853	{ 2 }	5,721	5,719	2	
Vacaciones	1,425	1,427	{ 2 }	2,861	2,859	2	
Prim Vac.	356	357	{ 1 }	72	71	1	
Prim dom.	535	536	{ 1 }	1,073	1,072	1	
Aguinaldos	-	-	{ - }	-	-	-	
Gratificaciones	-	-	{ - }	-	-	-	
Indemnizaciones	-	-	{ - }	-	-	-	
IMSS empresa	2,494	2,497	{ 3 }	5,006	5,004	2	
INFONAVIT	1,105	1,106	{ 1 }	2,217	2,216	1	
Seguros	2,637	2,639	{ 2 }	5,292	5,290	2	
11 Pensión Soc.	6,396	6,401	{ 5 }	12,836	12,831	5	
AL, Med, a emp	1,535	1,536	{ 1 }	3,081	3,079	2	
Gtos de transp emp	1,919	1,920	{ 1 }	3,851	3,849	2	
Uniformes y batas	2,942	2,944	{ 2 }	5,905	5,903	2	
12 Articulos de Consumo	42,216	42,249	{ 33 }	84,718	84,687	31	
Bolsa area caja	17,309	17,522	{ 13 }	34,734	34,722	12	
Bolsa area tda	6,755	6,760	{ 5 }	13,555	13,550	5	
Art. de emp.	8,443	8,450	{ 7 }	16,944	16,938	6	
Charolas	6,332	6,337	{ 5 }	12,708	12,703	5	
Etiquetas	3,377	3,380	{ 3 }	6,777	6,775	2	
13 Pap y Arts. de Ofna	9,869	9,876	{ 7 }	19,804	19,797	7	
Pap y Art de Ofna	9,869	9,876	{ 7 }	19,804	19,797	7	

.....

ECONOMICO S.A. DE C.V.  
 ANALISIS COMPARATIVA DE GASTOS DEL 01 al 28 DE FEBRERO DE 1990  
 PLAZA BELEM (Miles de pesos)

	<u>PERIODO</u>		<u>EJERCICIO</u>		<u>DIFERENCIA</u>
	<u>REAL</u>	<u>PRESUPUESTADO</u>	<u>REAL</u>	<u>PRESUPUESTADO</u>	
14 Depreciaciones	1,312	1,080	2,336	2,160	176
Dep. de Mob deof.	131	108	234	216	18
Dep de eq. de op	262	216	467	432	35
Dep de eq de trac	262	216	467	432	35
Dep de eq Comp	328	270	584	540	44
Otras	328	270	584	540	44
15 Amortizaciones	1,373	1,260	2,681	2,520	161
Amortizaciones	1,373	1,260	2,681	2,520	161

## CONCLUSIONES

Las tiendas de autoservicio se han convertido en la actualidad en toda una industria de bienes de capital, con una gran base en su sistema de recursos humanos, inmuebles, materiales y dinero, que tienen aunados a su función social a objetivos económicos.

Las grandes cadenas de tiendas comerciales son una forma de asegurar el éxito de los centros o plazas comerciales así como el de nuevas urbanizaciones, he aquí uno de los objetivos más importantes con que cumple este tipo de empresa.

Las necesidades de las personas por hacer todos sus requerimientos de compras en un solo lugar ha sido solucionado por este tipo de empresas las cuales han llegado a controlar las demandas y las ofertas del mercado. Estas empresas se han caracterizado por el mejor servicio a los clientes, el cumplimiento de las obligaciones fiscales y mayor aprovechamiento de los recursos: gente, instalaciones, máquinas, materiales, dinero y tiempo, con lo que al aumentar sus ventas, servicios prestados y reducir sus costos, cumple mejor sus objetivos.

Para cumplir con sus objetivos requiere la información necesaria para conocer la situación actual y estimar la futura, tanto de los factores internos como de los externos, que forman su medio ambiente (comunidad, competencia, - gobierno, sindicato, leyes, proveedores, clientes, vendedores, etc.).

Este trabajo está encausado únicamente, con el fin de contribuir con quienes de alguna forma intervienen en la administración o participan en estas empresas de autoservicio, conozcan y utilicen estos beneficios para mejorar y modernizar el funcionamiento de esta.

## N O T A S

- 1) Pequeño Larousse Ilustrado, Ramón García, Pelayo y Gross. Ediciones Larousse. 1981.
- 2) Mercadotecnia y Fundamentos de Mercadotecnia, Philip Kotler. 1985.
- 3) Contabilidad de Sociedades Mercantiles. Perdomo Moreno. Editorial Ecasa, Tercera Edición. Agosto de 1984.
- 4) Diccionario de Contabilidad. Eduardo M. Franco Díaz. Editorial Siglo Nuevo, S.A. Cuarta Edición. 1983.
- 5) Sistemas y Procedimientos. Victor Lazzaro. Editorial Diana, 12ª Impresión, Octubre de 1985.
- 6) Administración Financiera. Robert W. Johnson. Editorial C.E.C.S.A. Séptima Impresión. Marzo de 1984.
- 7) Diccionario de Contabilidad. Eduardo H. Franco Díaz. Editorial Siglo Nuevo, S.A. Cuarta Edición. 1983.
- 8) Principios de Contabilidad generalmente aceptados. Edición. 1989.

- 9) Diccionario de Contabilidad y Ciencias Afines. Vol. 5 - J.R. y J. Seone. Selección Contable S.A. Editorial y de Enseñanza. 1958.
  
- 10) Hacia una Comunicación Administrativa Integral. Sergio-Flores de Gortari/ Emiliano Orozco Gtz. Editorial-Trillas, novena reimpresión. Enero de 1980.
  
- 11) Planificación y Control de Utilidades. Glenn A. Welsch. Editorial Prentice Hall. Impreso en Mayo de 1986.

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

- **Administración Financiera**  
Robert W. Johnson  
Ed. C.E.C.S.A. 7ª Impresión Marzo de 1984.
  
- **Contabilidad de Sociedades Mercantiles**  
Perdomo Moreno  
Ed. ECASA 3ª Edición Agosto de 1984.
  
- **Diccionario de Contabilidad**  
Eduardo M. Franco Díaz  
Ed. Siglo Nuevo S.A. 4ª Edición 1983.
  
- **Diccionario de Contabilidad y Ciencias Afines. Vol. 5.**  
J.R. y J. Seone. Selección Contable, S.A.  
Editorial y de Enseñanza, 1958.
  
- **Hacia una Comunicación Administrativa Integral**  
Sergio Flores de Gortari / Emiliano Orozco Gtz.  
Ed. Trillas 9ª Reimpresión Enero de 1980.
  
- **Mercadotecnia y Fundamentos de Mercadotecnia**  
Philip Kotler. 1985.

- Pequeño Larousse Ilustrado  
Ramón García - Pelayo y Gross  
Ediciones Larousse 1981.
  
- Planificación y Control de Utilidades  
Glenn A. Welsch  
Ed. Prentice Hall Impreso en Mayo de 1986.
  
- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.  
Edición 1989. I.M.C.P.
  
- Sistemas y Procedimientos  
Victor Lazzaro  
Ed. Diana 12ª Impresión, Octubre de 1985
  
- Técnica Presupuestal  
Del Rfo González.  
Ed. ECASA 11ª Reimpresión 1986.