

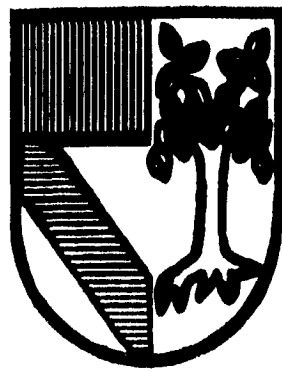
308908

12
2ij

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



**" PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES
EN EL PROCESO PRESUPUESTAL DE UNA
CASA DE BOLSA "**

Trabajo que como Resultado del Seminario de Investigación

Presentan como Tesis:

**GILBERTO TELLEZ SAMANIEGO
JOSE ANGEL MONTAÑO GUTIERREZ**

Para optar por el Título de Licenciado en Contaduría

DIRECTOR DE TESIS:
C. P. MIGUEL ANGEL CABRERA MIR

México, D. F.

Septiembre de 1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

A Dios, a mis padres, y a mi hermano.
Gilberto Téllez Samaniego

A Dios, a mis padres, a mi esposa y a todos los que están conmigo.
José Angel Montaña Gutiérrez

INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION	IV
CAPITULO 1 CASA DE BOLSA	1
1.1 Sistema Financiero Mexicano	2
1.1.1 Instituciones de Crédito	4
1.1.2 Organizaciones Auxiliares del Crédito	5
1.1.3 Instituciones de seguros	6
1.1.4 Insituciones de fianzas	6
1.1.5 Instituciones del Mercado de Valores	6
1.2 Sistema Bursátil Mexicano	7
1.2.1 Valores	7
1.2.2 Ofertas públicas e intermediación	8
1.2.3 Las Bolsas de Valores	14
1.2.4 Instituciones para el depósito de valores	14
1.3 La Bolsa Mexicana de Valores S.A. de C.V.	15
1.3.1 Antecedentes históricos	15
1.3.2 El salón de remates	16
1.3.3 Tipos de órdenes y operaciones	17
1.3.4 Sistema Integral de Valores Automatizado	19
1.3.5 Segmentación del Mercado	19
1.4 Estructura y Operación en una Casa de Bolsa	20
1.4.1 Estructura Organizacional	20
1.4.2 Generación de Ingresos en una Casa de Bolsa	34
CAPITULO 2 LA PLANIFICACION Y EL CONTROL DE UTILIDADES	37
2.1 Las funciones de la administración y el proceso administrativo	39
2.2 La planificación y el control de utilidades	40
2.2.1 Esquema de la Planificación y el Control de utilidades	40
2.2.2 Planificación de la administración conforme a un esquema de Planificación y Control de Utilidades	40
2.2.3 Control de la administración conforme a un esquema de Planificación y Control de Utilidades	45
2.2.4 Adaptación organizacional a un esquema de Planificación y Control de Utilidades	47

	PAGINA
2.3	El proceso de Planificación y Control de Utilidades 51
2.3.1	Identificación y evaluación de las variables externas 53
2.3.2	Desarrollo de los objetivos generales de la empresa 54
2.3.3	Desarrollo de las metas específicas para la empresa 54
2.3.4	Desarrollo y evaluación de las estrategias de la compañía 55
2.3.5	Instrucciones de la administración ejecutiva para la planificación 55
2.3.6	Preparación y evaluación de los planes de proyectos 55
2.3.7	Desarrollo y aprobación de los planes estratégico y táctico de utilidades 56
2.3.8	Implantación de los planes de utilidades 57
2.3.9	Uso de los informes periódicos de desempeño 58
2.3.10	Implantación del seguimiento 59
2.4	La planificación continua de utilidades 60
2.5	Manual de políticas en el proceso de Planificación y Control de Utilidades 62
CAPITULO 3	LOS PRESUPUESTOS Y SU METODOLOGIA 63
3.1	Reseña histórica 64
3.2	Concepto de presupuesto 64
3.3	Objetivo del presupuesto 66
3.3.1	El presupuesto y la gerencia 67
3.4	Clasificación de los presupuestos 68
3.5	Métodos presupuestales 73
3.5.1	Presupuesto tradicional 73
3.5.2	Presupuesto por programas 78
3.5.3	Presupuesto en base cero 82
CAPITULO 4	VENTAJAS, DESVENTAJAS Y EVALUACION DE LOS DISTINTOS METODOS PRESUPUESTALES 90
4.1	Ventajas de los diferentes métodos presupuestales 91
4.1.1	Ventajas del Presupuesto Tradicional 91
4.1.2	Ventajas del Presupuesto por Programas y Actividades 91
4.1.3	Ventajas del Presupuesto en Base Cero 92
4.2	Desventajas de los diferentes métodos presupuestales 93
4.2.1	Desventajas del Presupuesto Tradicional 93

	PAGINA
4.2.2 Desventajas del Presupuesto por programas y actividades	93
4.2.3 Desventajas del Presupuesto en Base Cero	94
4.3 Comparación de los diferentes métodos presupuestales	95
4.3.1 Diferencias entre el Método tradicional y el Base Cero	95
4.3.2 Diferencias entre el Presupuesto Tradicional y por Programas y Actividades	98
4.3.3 Diferencias entre el Presupuesto por programas y actividades y el Base Cero	99
4.4 Elección del Método	99
CAPITULO 5 EL PROCESO DE PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES EN UNA CASA DE BOLSA	101
5.1 Contraloría	102
5.1.1 Concepto e importancia	102
5.1.2 Funciones y deberes	103
5.1.3 La contraloría y la estructura orgánica de la empresa	105
5.1.4 División de responsabilidades	106
5.2 Participación del área de Planificación y Control de Utilidades en el proceso presupuestal	108
5.2.1 La labor del departamento de Planificación y Control de Utilidades en el proceso de Planificación durante la elaboración del plan financiero.	108
5.2.2 La labor del departamento de Planificación y Control de Utilidades en el Proceso de Control.	119
CAPITULO 6 CASO PRACTICO	130
CONCLUSIONES	219
BIBLIOGRAFIA	225

INTRODUCCION

Hemos decidido abordar el tema de los presupuestos porque consideramos son la mejor herramienta para la planificación y el control de utilidades en la empresa; sin embargo son poco utilizados, y cuando se aplican, se desarrollan bajo un esquema muy restringido.

En México las empresas no tienen una cultura presupuestal. Atribuimos este hecho, a la falta de conocimiento de las bondades que el presupuesto puede proporcionar, a su proceso de elaboración y a la falta de involucramiento por parte de la alta dirección de la empresa.

Producto del desarrollo tecnológico, vivimos en un mundo pequeño y dinámico; las empresas enfrentan la competencia que les depara una economía globalizada, que se agrupa en bloques, cada vez con regulaciones arancelarias menos estrictas.

Pareciera que el mercado con sus cambios vertiginosos no diera lugar ni tiempo a la empresa para planificar; que las decisiones de la alta dirección únicamente pudieran llegar a ser reactivas ante los estímulos de la economía; que las variables no controlables parecieran ser lo bastante dominantes como para determinar el destino de la compañía.

Sin embargo, consideramos que tales situaciones no niegan la posibilidad de planificar y controlar las utilidades. En prácticamente todos los casos, una dirección bien informada e imaginativa puede manipular muchas variables que habrán de tener un impacto dominante sobre el éxito futuro de largo alcance de la empresa.

Afirmamos que el presupuesto debe desarrollarse bajo un concepto integral, que no sólo considere la realización de una serie de cédulas numéricas, sino que sea un apoyo a la actividad de planificación y el mejor instrumento para el control de las utilidades.

De acuerdo con lo anterior, probaremos que, la empresa actual, aún cuando se desenvuelve en un mercado cambiante y dinámico, debe planear y controlar; que la intensa competencia, producto de mercados globalizados, obliga a la empresa mexicana a utilizar herramientas eficaces que le permitan la planificación y el control de las utilidades; y finalmente que la mejor herramienta es el presupuesto.

Para ejemplificar nuestra afirmación, hemos escogido una casa de bolsa, que por su giro, pudiera parecer estar sujeta a las condiciones del mercado; sin embargo,

probaremos que es posible establecer metas a corto y largo plazo, y con adecuados procedimientos de seguimiento, alcanzarlas.

Para ello, explicaremos brevemente el funcionamiento del sistema financiero mexicano, del mercado de valores, así como de una casa de bolsa. Demostraremos que es posible llevar a cabo con éxito un proceso de planificación y control de utilidades, y que su mejor herramienta es el presupuesto. Expondremos tres diferentes metodologías presupuestarias, para determinar el sistema presupuestal idóneo para una casa de bolsa, y finalmente desarrollarlo.

Consideramos que la coordinación del presupuesto debe corresponder al área encargada de la contraloría en la empresa. Por su preparación, el profesionista indicado para desempeñar esta labor, es el Contador Público.

CAPITULO 1
CASA DE BOLSA

El mercado de valores es el lugar destinado para el comercio (mercado) de títulos-valor (documentos); donde se encuentran por un lado los inversionistas, que pueden ser personas físicas o morales, que disponen de dinero y desean invertirlo, con el objeto de obtener un rendimiento; y por el otro lado, se encuentran las empresas que necesitan dinero y que, pagando un costo (el rendimiento que los inversionistas ganan), lo obtienen a través de la bolsa de valores. Tanto los inversionistas como las empresas que desean obtener recursos deben acudir a una casa o agente de bolsa para realizar las operaciones, ya que no es posible participar directamente en la bolsa de valores. Así, las casas o agentes de bolsa actúan como intermediarios (los únicos autorizados) en nombre de sus clientes y de acuerdo a sus instrucciones.

Las tres posibles formas de obtener rendimientos en la bolsa de valores son: a) a través de ganancias de capital, al comprar un título a determinado precio y venderlo a otro más alto (se le llama ganancia de capital a la diferencia entre el precio de compra y el de venta). Esta forma de rendimiento es la que permite obtener grandes utilidades, principalmente en la compraventa de acciones de empresas; b) mediante el cobro de intereses y; c) mediante el cobro de dividendos, que se obtienen cuando se es propietario de acciones de empresas con utilidades, al momento en que éstas decretan el pago de dividendos.

El eje en torno al cual giran todas las demás instituciones y personas que participan en el medio es la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.. En el piso de remates de ésta se reúnen los representantes de las casas de bolsa y los agentes de bolsa para realizar las operaciones de compraventa de títulos, por cuenta de sus clientes. Este piso de remates, de hecho, es el "mercado".

La inversión en bolsa se puede hacer en diversas formas, a través de diferentes instrumentos, con distintas expectativas de rendimiento y con variados niveles de riesgo. En otras palabras, se puede invertir en títulos sin riesgo o en otros con riesgo considerable. Conforme mayor es el riesgo que se asume mayores son los rendimientos que se pueden obtener.

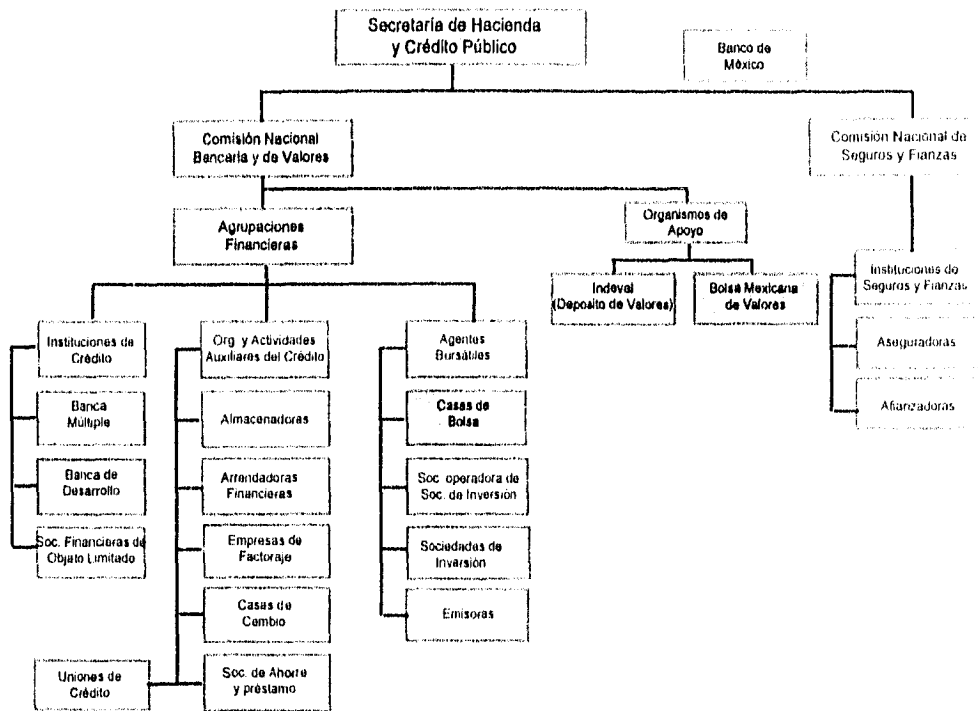
Todo este proceso se encuentra regulado por el sistema bursátil, que a su vez forma parte del sistema financiero mexicano. Por ello consideramos conveniente analizar éste, aunque sea en forma breve, antes de estudiar el primero.

1.1 SISTEMA FINANCIERO MEXICANO

El sistema financiero mexicano es el conjunto de organizaciones, tanto públicas como privadas, a través de las cuales se llevan a cabo y se regulan las actividades de: a) circulación de dinero, b) otorgamiento y obtención de créditos,

c) realización de inversiones y d) prestación de servicios bancarios y de seguros y fianzas.

Sistema Financiero Mexicano



Las actividades reguladoras son llevadas a cabo por instituciones públicas que reglamentan y supervisan las operaciones crediticias que se llevan a cabo y, por otro lado, definen y ponen en práctica la política monetaria general fijada por el Gobierno a través de su secretaría del ramo, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público es la autoridad máxima y ejerce sus funciones a través de seis subdivisiones principales:

1. Subsecretaría de Hacienda y Crédito Público
2. Subsecretaría de Asuntos Financieros Internacionales
3. Subsecretaría de Ingresos
4. Oficialía Mayor
5. Procuraduría Fiscal de la Federación
6. Tesorería de la Federación

A un nivel que podríamos llamar "operativo", nos encontramos con las siguientes organizaciones:

- a) las instituciones de crédito: las de banca múltiple y las de banca de desarrollo,
- b) las organizaciones auxiliares de crédito,
- c) las empresas de seguros.
- d) las instituciones de fianzas,
- e) las instituciones del mercado de valores (INDEVAL, Bolsa Mexicana de Valores, casas de bolsa, sociedades de inversión).
- f) el Patronato del Ahorro Nacional y oficinas de sociedades financieras en el exterior,
- g) fideicomisos del gobierno federal para el fomento económico, y
- h) sociedades mutualistas.

1.1.1 Instituciones de Crédito

Las instituciones de crédito, de acuerdo con la Ley de Instituciones de Crédito, tienen los siguientes objetivos:

"Fomentar el ahorro nacional; facilitar al público el acceso a los beneficios del servicio público de banca y crédito; canalizar eficientemente los recursos financieros; promover la adecuada participación de la banca mexicana en los mercados internacionales. Procurar un desarrollo equilibrado del sistema bancario nacional y una competencia sana entre las instituciones de banca múltiple, y promover y financiar las actividades y sectores que determine el Congreso de la Unión como especialidad de cada institución de banca de desarrollo, en las respectivas leyes orgánicas." ¹

De estos objetivos se desprenden las funciones de las instituciones de crédito:

- a) Recibir depósitos a la vista: ahorro y a plazo;
- b) aceptar préstamos y dar créditos;
- c) emitir bonos bancarios y obligaciones;
- d) constituir depósitos en instituciones de crédito y financieras del exterior;
- e) efectuar descuentos y otorgar créditos incluso a través de tarjetas de crédito;
- f) operar con valores;
- g) operar documentos mercantiles por cuenta propia;
- h) prestar servicios de caja de seguridad;
- i) operar con oro, plata y divisas.
- j) practicar operaciones de fideicomisos;
- k) expedir cartas de crédito y realizar pagos por cuenta de clientes; y otras.

¹ Villegas Eduardo y Rosa Ma. Ortega; El sistema financiero mexicano, Laro, 1985

Las hay de dos tipos:

1.1.1.1 Instituciones de banca múltiple

Son comúnmente conocidas como bancos y básicamente llevan a cabo las siguientes operaciones:

- a) Operaciones pasivas, constituidas por los depósitos que reciben.
- b) Operaciones activas, comprendidas por los préstamos que otorgan

1.1.1.2 Instituciones de banca de desarrollo

Su actividad se propone fomentar o desarrollar un campo específico de la economía. Son las siguientes:

- a) Nacional Financiera, S.N.C.
- b) Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C.,
- c) Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.
- d) Banco Nacional de Pequeño Comercio, S.N.C.
- e) Banco Nacional del Ejército, Fuerza aérea y Armada, S.N.C.
- f) Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.

Existen 12 bancos regionales de crédito rural que, con el Banco Nacional de Crédito Rural como accionista principal, conforman un sistema. El nombre de todos ellos comienza con "Banco de Crédito Rural del " y se diferencia por la región en la cual se ubica: Centro-Norte, Golfo, Istmo, Noreste, Noroeste, Norte, Pacífico Norte, Centro Sur, Occidente, Pacífico Sur, Peninsular y Centro.

1.1.2 Organizaciones auxiliares de crédito

Se rigen por la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito y su función es auxiliar o complementar a las actividades que realizan las instituciones de crédito. Estas actividades auxiliares son principalmente:

- a) el almacenamiento de bienes y mercancías;
- b) el arrendamiento financiero mediante la celebración de un contrato;
- c) el factoraje;
- d) el otorgamiento de crédito a sus socios; y
- e) las operaciones de compraventa y cambio de divisa, billetes y monedas nacionales o extranjeras.

Las organizaciones auxiliares de crédito son las siguientes:

- a) Almacenes generales de depósito
- b) Arrendadoras financieras
- c) Empresas de factoraje
- d) Uniones de crédito

Las casas de cambio están consideradas dentro de la ley por la actividad que realizan en lo referente a compra, venta y cambio de divisas nacionales o extranjeras que no tengan curso legal en el país.

1.1.3 Las instituciones de seguros

Operan por concesión del gobierno federal a través de la SHCP. Se clasifican de acuerdo con su constitución en:

- a) Privadas
- b) Nacionales
- c) Mutualistas
- d) Reaseguradoras

y realizan operaciones de seguro y reaseguro, que son de tres tipos:

- a) de vida,
- b) accidentes y enfermedades,
- c) por daños de diversos tipos.

1.1.4 Instituciones de fianzas

Son aquellas concesionadas por el gobierno federal a través de la Secretaría de Hacienda, cuya función principal es otorgar fianzas a título oneroso como la Afianzadora Mexicana.

1.1.5 Instituciones del mercado de valores

Los organismos bursátiles que forman valores bursátiles que a su vez componen el mercado de valores tienen como principales funciones:

- a) Ofrecer públicamente valores bursátiles: acciones, títulos, obligaciones y otros documentos mobiliarios;
- b) actuar como intermediarios en este mercado;
- c) emitir y colocar valores; e
- d) invertir en sociedades que complementen su actividad.

Las instituciones del mercado de valores consideradas como organismos bursátiles son:

- a) Bolsa Mexicana de Valores
- b) Instituto para el Depósito de Valores (INDEVAL)
- c) Instituto Mexicano del Mercado de Capitales (IMMEC)
- d) Asociación Mexicana de Casas de Bolsa (AMCB)
- e) Calificadora de Valores
- f) Agente de bolsa
- g) Casas de bolsa
- h) Sociedades de Inversión
- i) Sociedades operadoras de sociedades de inversión

Además de todas las instituciones y organismos señalados en el Sistema Financiero Mexicano, existen los Fideicomisos permanentes de fomento económico, que se han creado precisamente para apoyar e impulsar el desarrollo

de actividades que se consideran prioritarias para el desarrollo del país. El Programa Nacional de Financiamiento al Desarrollo señala que estos fondos deben fortalecer el ahorro interno y fomentar la formación de capital, canalizando eficientemente los recursos financieros a las prioridades del desarrollo.

1.2 SISTEMA BURSÁTIL MEXICANO

El sistema bursátil mexicano es el conjunto de organizaciones, tanto públicas como privadas, a través de las cuales se regulan y llevan a cabo actividades crediticias mediante títulos-valor que se negocian en la Bolsa Mexicana de Valores, de acuerdo con las disposiciones de la Ley del Mercado de Valores.

La Ley del Mercado de valores, en vigor desde el 3 de enero de 1975, contiene las disposiciones que regulan las operaciones bursátiles. "La presente Ley regula, ... , la oferta pública de valores, la intermediación en el mercado de estos, las actividades de las personas que en él intervienen, el Registro Nacional de Valores e Intermediarios y las autoridades y servicios en materia de mercado de valores".¹

1.2.1 Valores

La Ley del Mercado de Valores nos dice en su artículo tercero lo siguiente:

"Son valores las acciones, obligaciones y demás títulos de crédito ..."

"El régimen que establece la presente ley para los valores y las actividades realizadas con ellos también será aplicable a los títulos de crédito y a otros documentos que sean objeto de oferta pública o de intermediación en el mercado de valores, que otorguen a sus titulares derechos de crédito, de propiedad o de participación en el capital de personas morales."

"La Comisión Nacional Bancaria y de Valores podrá establecer, mediante disposiciones de carácter general, las características a que se deba sujetar la emisión y operación de los valores y documentos sujetos al régimen de ésta y, con miras a procurar certidumbre respecto a los derechos y obligaciones que corresponden a los tenedores de los títulos, seguridad y transparencia a las operaciones, así como la observación de los sanos usos prácticos del mercado"

Actualmente, los valores que se negocian en la Bolsa Mexicana de Valores son los siguientes:

- Acciones de empresas comerciales, industriales y de servicios
- Acciones de sociedades de inversión
- Certificados de la Tesorería de la Federación (CETES)
- Obligaciones
- Aceptaciones bancarias

Papel comercial
Certificados de participación inmobiliarios
Bonos bancarios de desarrollo
Bonos bancarios para el desarrollo industrial
Bonos bancarios para la vivienda
Bonos de desarrollo del Gobierno Federal
Bonos ajustables del Gobierno Federal (Ajustabonos)
Pagars con rendimiento liquidable al vencimiento

1.2.2 Ofertas p blicas e intermediaci3n

"Se considera oferta p blica la que se haga por alg un medio de comunicaci3n masiva o a persona indeterminada para suscribir, enajenar o adquirir t tulos o documentos . . ." ¹

"Se considera intermediaci3n en el mercado de valores la realizaci3n habitual de:

- a) Operaciones de corredur a, de comisi3n u otras, tendientes a poner en contacto la oferta y demanda de valores.
- b) Operaciones por cuenta propia, con valores emitidos o garantizados por terceros, respecto de los cuales se haga oferta p blica.
- c) Administraci3n y manejo de carteras de valores propiedad de terceros." ²

1.2.2.1 Registro Nacional de Valores e Intermediarios

Es un organismo p blico formado por tres secciones: una de Valores, otra de Intermediarios y una Especial a cargo de la Comisi3n Nacional Bancaria y de Valores.

S3lo pueden someterse a oferta p blica o intermediaci3n los valores que hayan sido registrados en la Secci3n de Valores o en la Secci3n Especial. Entre los requisitos que deben cumplir los valores para poder ser registrados figuran los siguientes:

- Que se prevea que existir a solvencia y liquidez.
- Que tengan o lleguen a tener una circulaci3n amplia.
- Que los emisores sigan pol ticas congruentes con los intereses de los inversionistas.
- Que los emisores no efect uen operaciones que modifiquen artificialmente el rendimiento de sus valores.

S3lo las sociedades registradas en la Secci3n de Intermediarios pueden llevar a cabo actividades de intermediaci3n en el mercado de valores.

¹ Articulo 2 de la Ley del Mercado de Valores

² Articulo 4 de la Ley del Mercado de Valores

Algunos de los requisitos que deben cumplir las sociedades para poder registrarse son:

- Estar constituidas como sociedades anónimas con régimen de acciones.
- Que los administradores, funcionarios o apoderados que lleven a cabo operaciones con el público sean personas de nacionalidad mexicana, con solvencia moral y económica, así como capacidad técnica y administrativa.
- Presentar un programa general de funcionamiento

1.2.2.2 Intermediarios bursátiles

Hasta principios de 1990, sólo existía un tipo de intermediario bursátil: las casas de bolsa. Ninguna otra persona u organización estaba autorizada para servir de enlace entre los oferentes y los demandantes de valores. Sin embargo, el 4 de enero de 1990 se publicó en el Diario Oficial un decreto que reforma y adiciona la Ley del Mercado de Valores, el cual contempla la creación de la figura de "especialista bursátil", que es un segundo y nuevo tipo de intermediario. En las siguientes subsecciones se analiza cada uno de ellos.

Antes de continuar, es importante hacer aquí un paréntesis para explicar el papel que juegan los bancos en la intermediación bursátil. En el artículo 37 de la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito se establece que las operaciones que estas instituciones realicen con valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios deberán llevarse a cabo con la intermediación de casas de bolsa excepto cuando se trate de valores emitidos, aceptados o garantizados por los propios bancos o con valores específicamente autorizados por el Banco de México o por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (siempre que el fin sea financiar empresas de nueva creación, transferir proporciones importantes del capital de empresas o para otros propósitos a los cuales no se adecuen los mecanismos normales del mercado). Esto implica que los bancos pueden operar como intermediarios bursátiles sólo en forma muy limitada.

1.2.2.2.1 Las casas de bolsa

"Son las sociedades anónimas registradas como tales en la Sección de Intermediarios del Registro Nacional de Valores e Intermediarios".¹

Las actividades que las casas de bolsa pueden llevar a cabo son:

- I. Actuar como intermediarios en el mercado de valores.
- II. Recibir fondos por concepto de las operaciones con valores que se les encomienden.
- III. Prestar asesoría en materia de valores.

¹ Artículo 21 de la Ley del Mercado de Valores

Además de la asesoría en materia de valores, las casas de bolsa ofrecen también asesoría financiera:

Para personas morales:

- Adquisición y fusión de empresas.
- Valuaciones financieras de empresas.
- Análisis de factibilidad de proyectos de inversión.
- Reestructuraciones financieras o corporativas.
- Estructuración de cajas y fondos de ahorro.
- Manejo de tesorería.

Para personas físicas:

- Portafolios de inversión.
- Asesoría patrimonial integral.
- Asesoría para fideicomiso testamentario.

IV. Recibir préstamos o créditos.

- Conceder préstamos o créditos
- Celebrar reportos sobre valores

V. Realizar operaciones por cuenta propia que faciliten la colocación de valores o que coadyuven a dar mayor estabilidad a los precios de estos y a reducir los márgenes entre cotizaciones de compra y de venta.

- Proporcionar servicio de guarda y administración de valores, depositando los títulos en una institución para el depósito de valores.
- Realizar inversiones.
- Llevar a cabo actividades de las que les son propias a través de oficinas, sucursales o agencias de instituciones de crédito.
- Invertir en acciones de otras sociedades que les presten servicios o cuyo objeto sea auxiliar o complementario de sus propias actividades.
- Actuar como especialistas bursátiles.
- Actuar como representantes comunes de obligacionistas y tenedores
- Administrar las reservas para fondos de pensiones o jubilaciones de personal. ¹

En otros artículos se incluyen disposiciones referentes a los registros contables que las casas de bolsa se comprometen a llevar, a la elaboración de estados financieros (que deben ser mensuales) y a las bases a que deben someterse para estimar sus activos.

¹ Tomado de el Artículo 22 de la Ley del Mercado de Valores

"Las remuneraciones por los servicios de las casas de bolsa se ajustarán a los aranceles, generales o especiales, que formule la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y apruebe la Secretaría de Hacienda y Crédito Público"²

Todas las casas de bolsa cobran las mismas tarifas por sus servicios, pero la cantidad mínima que aceptan para inversión varía mucho, lo mismo que las modalidades con que ofrecen sus servicios (mínimos de inversión en los diferentes instrumentos, información disponible para los inversionistas, etc.)

Como los inversionistas sólo pueden intervenir en el mercado de valores a través de las casas de bolsa o de los especialistas bursátiles (o de los bancos, aunque estos a su vez operan a través de casas de bolsa), conviene revisar la forma en que se establece la relación entre los inversionistas y las casas de bolsa.

Cualquier persona de nacionalidad mexicana puede invertir en una casa de bolsa. De hecho, en muchas ocasiones, las inversiones en la bolsa de valores, a través de casas de bolsa, son las mejores alternativas de inversión disponibles en el sistema financiero mexicano.

Por supuesto, lo primero que debe hacer el inversionista es acudir a alguna casa de bolsa y abrir un contrato de valores. Existen diferencias entre las diversas casas de bolsa con respecto a los mínimos de inversión para abrir cuentas y para operar con los distintos valores.

Los contratos, que son autorizados por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, contienen entre sus cláusulas las que especifican:

- La autorización que el cliente da a la casa de bolsa para que ésta realice por cuenta de aquél, actos de comercio, consistentes en comprar, vender, dar en prenda, administrar, etc., valores bursátiles (contrato de comisión mercantil).
- La autorización para que la casa de bolsa abra al inversionista una cuenta corriente para el depósito y administración de los valores adquiridos. Esto último quiere decir que el cliente no recibe los valores físicamente, sino que quedan en depósito en alguna institución para el depósito de valores. Lo que el cliente obtiene es un recibo por todas las transacciones que realiza y un estado de cuenta mensual que muestra cuáles son los títulos de su propiedad.
- El contrato también especifica si se trata de una cuenta discrecional o no discrecional (esto lo decide el inversionista al momento de firmar el contrato). Si éste opta por una cuenta discrecional, da autorización a la casa de bolsa para que decida qué títulos se compran o se venden, mientras que en un contrato no

² Artículo 28 de la Ley del Mercado de Valores

discrecional, la casa de bolsa debe recibir instrucciones específicas del cliente para realizar operaciones de compra o de venta.

- Asimismo, el contrato contiene diversas cláusulas generales que se refieren a las comisiones y honorarios que el inversionista debe pagar por los servicios de la casa de bolsa, plazos para la revisión de los estados de cuenta, y otras.

Cuando los contratos son no discrecionales, el cliente puede girar órdenes a la casa de bolsa, normalmente a través de "su" promotor. Este promotor es el representante de la casa de bolsa y, por lo general, a cada cliente se le asigna un promotor específico. Este promotor recibe las órdenes del inversionista para comprar o vender cualquier cantidad de cualquiera de los valores que se negocian en el mercado de valores. Es posible invertir de muy diversas maneras, manejando los dos elementos fundamentales de las inversiones financieras, riesgo y rendimiento, para conformar su propia cartera en alguno de los dos extremos de estos parámetros, o en algún punto intermedio: riesgo elevado y ganancias/pérdidas potencialmente elevadas o, por otro lado, riesgo prácticamente nulo y ganancias moderadas.

El inversionista puede girar órdenes a la casa de bolsa para realizar movimientos mediante tres tipos de órdenes:

a) Orden a precio de mercado. Los valores que ordene comprar o vender se negocian al precio al que se encuentren en el mercado al momento de realizar la operación.

b) Orden a precio limitado. El inversionista fija los límites inferior o superior, o ambos, dentro de cuales desea realizar la operación. Si las condiciones (precios del mercado) lo permiten, se realiza la operación; en caso contrario, no. En otras palabras, la casa de bolsa vende si los precios que se pueden conseguir están dentro de los límites marcados por el inversionista; no puede operar por debajo del precio mínimo ni por encima del máximo.

c) Orden abierta. En este caso, además de que no se establecen límites en los precios (como en las órdenes a precio de mercado), tampoco se establece límite de tiempo para la ejecución. Se sigue intentando la operación hasta que se realiza o hasta que el inversionista gira una contraorden.

A parte de la intermediación en la compra/venta de valores en el mercado bursátil y de la asesoría sobre estas operaciones, las casas de bolsa ofrecen diversos servicios a los inversionistas, entre los que se encuentran los siguientes:

- Operaciones a plazo, a futuro y de reporto.
- Otorgamiento de créditos.- Manejo de fondos de pensiones y de otros fondos de previsión social.
- Asesoría a empresas e instituciones para la captación de recursos bursátiles.

1.2.2.2 Los especialistas bursátiles

Como se mencionó anteriormente, estos especialistas son propiamente intermediarios bursátiles y su inclusión en la Ley del Mercado de Valores se llevó a cabo en enero de 1990. A continuación transcribimos la parte de la exposición de motivos del correspondiente decreto en el que se hace referencia a este nuevo participante en el mercado de valores:

"La autorización legal de un nuevo tipo de intermediario cuyas bondades se consideran deseables para el desarrollo del mercado, se concreta al proponerse la figura del especialista bursátil. El planteamiento se desarrolla en dos vertientes, ya que por un lado se faculta expresamente a las casas de bolsa para cumplir con esa función y, por la otra, se prevé que el especialista pueda organizarse y operar de manera independiente.

Al especialista se le reserva un nicho en el mercado bien definido, como lo es el actuar como mediador entre la oferta y la demanda, efectuando operaciones por cuenta propia respecto de los valores en que sea registrado como tal. Contrariamente a las casas de bolsa, sus operaciones no se llevarán a cabo por venta de terceros, sino frente a los terceros con quienes contrate, los cuales podrán ser casas de bolsa, otros especialistas y, cuando las condiciones lo justifiquen, directamente con el público inversionista."

El catálogo de las operaciones que pueden realizar los especialistas es más limitado que el de las casas de bolsa: se les imponen ciertas obligaciones particulares para coadyuvar a su mejor operación y por lo demás, respecto a los requisitos para su autorización, inspección y vigilancia por parte de la autoridad, se les sujeta a un régimen similar al de las casas de bolsa, por ser otra categoría de intermediarios en el mercado de valores.

Las únicas actividades que los especialistas bursátiles están autorizados a realizar son:¹

- "Actuar como intermediarios por cuenta propia, respecto de los valores en que se encuentren registrados como especialistas en la bolsa de valores de que sean socios ..."
- "...recibir préstamos o créditos de instituciones de crédito o de organismos de apoyo al mercado de valores, para la realización de las actividades que les sean propias, así como celebrar reportos sobre valores ..."
- "Realizar operaciones por cuenta propia respecto de los valores en que sean especialistas, para facilitar la colocación de dichos valores o coadyuvar a la mayor estabilidad de los precios de estos y reducir los márgenes entre cotizaciones de compra y de venta de los propios títulos, favoreciendo condiciones de liquidez en su mercado."

¹ Artículo 22 bis de la Ley del Mercado de Valores

- "Mantener en su guarda y administración sus valores, depositando los títulos en una institución para el depósito de valores ... "
- "Invertir en acciones de otras sociedades que les presten servicios o cuyo objeto sea auxiliar o complementario de las actividades que realicen estos especialistas."

1.2.3 Las Bolsas de Valores

Su objeto es "facilitar las transacciones con valores y procurar el desarrollo del mercado respectivo" a través de diversas actividades, entre las que se encuentran las siguientes:

- " Establecer locales, instalaciones y mecanismos que faciliten las relaciones y operaciones entre la oferta y la demanda de valores;
- Ofrecer al público información sobre los valores inscritos en bolsa, sus emisores y las operaciones que en ellas se realicen;
- Velar por el estricto apego de las actividades de sus socios a las disposiciones que les sean aplicables:
- Certificar las cotizaciones en bolsa;
- Realizar aquellas otras actividades análogas o complementarias de las anteriores, que autorice la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, oyendo a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores." ¹

La operación de las bolsas de valores se hace a través de una concesión otorgada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y sólo se puede autorizar el establecimiento de una bolsa en cada plaza. ²

Deben constituirse como sociedades anónimas de capital variable. ³ Actualmente sólo funciona en el país una bolsa de valores, la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.

1.2.4 Instituciones para el depósito de valores

De acuerdo con la ley, "el servicio destinado a satisfacer necesidades de interés general relacionadas con la guarda, administración, compensación, liquidación y transferencia de valores, se declara de interés público". La prestación de este servicio se realiza a través de instituciones para el depósito de valores concesionadas por el gobierno federal a particulares. ⁴

El objeto de las instituciones para el depósito de valores es prestar los servicios correspondientes a:

1. Depósito de valores, títulos y documentos asimilables a aquellos.

¹ Artículo 29 de la Ley del Mercado de Valores

² Tomado del Artículo 30 de la Ley del Mercado de Valores

³ Tomado del Artículo 31 de la Ley del Mercado de Valores

⁴ Artículo 57 de la Ley del Mercado de Valores

2. Administración de los valores entregados en depósito. Pueden también hacer efectivos los derechos patrimoniales derivados de los valores, tales como cobro de amortizaciones, dividendos en efectivo o en acciones, intereses y otros.
3. Transferencia, compensación y liquidación sobre operaciones realizadas con los valores en depósito.
4. Intervención en operaciones en las que se utilicen como garantía prendaria los valores en depósito.
5. Registro e inscripción de acciones en el Registro Público de Comercio.
6. Expedir certificaciones de los actos que realicen.

El depósito de valores se constituye mediante la entrega de los valores a la institución, la cual debe abrir cuentas a favor de sus depositantes. La transferencia de los valores depositados se debe hacer mediante giro o transferencia de cuenta a cuenta a través de asientos en los registros de la institución depositaria, sin ser necesaria la entrega material de los documentos y sin hacer anotaciones en los títulos ni en el registro de sus emisores.¹

Las instituciones para el depósito de valores deben constituirse como sociedades anónimas de capital variable de acuerdo con los siguientes requerimientos:

1. De duración indefinida.
2. El capital social sin derecho a retiro deberá estar íntegramente pagado.
3. Los socios pueden ser casas de bolsa, especialistas bursátiles, bolsas de valores, instituciones de crédito, compañías de seguros y fianzas.
4. Cada socio puede ser propietario de una acción.
5. El número de socios de cada institución no puede ser inferior a veinte.
6. Sus administradores -que no pueden ser menos de once y deben actuar constituidos como Consejo de Administración- deben tener solvencia moral y económica, así como capacidad técnica y administrativa.²

1.3 LA BOLSA MEXICANA DE VALORES S.A. DE C.V.

El funcionamiento de la bolsa de valores gira en torno a las operaciones de intercambio de recursos monetarios que, a través de títulos-valores, se lleva a cabo en su piso o salón de remates, sitio que está dispuesto para el intercambio entre oferentes y demandantes.

1.3.1 Antecedentes históricos

Las primeras operaciones con valores que se realizaron en México se concertaron hacia 1880 en las oficinas de la Compañía Mexicana de Gas, con títulos

¹ Tomado del Artículo 57 de la Ley del Mercado de Valores

² Tomado del Artículo 56 de la Ley del Mercado de Valores

principalmente de compañías mineras. La compra venta de estas acciones continuó en forma no institucionalizada hasta el 31 de octubre de 1894, cuando se constituyó la Bolsa de Valores de México.

En 1907 se creó la Bolsa Privada de México, que en 1910 cambió su denominación a Bolsa de Valores de México, S.C.L., y que siguió operando ininterrumpidamente hasta 1933, año en que se transformó en la Bolsa de Valores de México, S.A. de C.V., recibiendo autorización para operar como institución auxiliar de crédito.

En 1975 se promulgó la Ley del Mercado de Valores que, como hemos visto antes, establece el marco legal para el funcionamiento del sistema bursátil.

Por último, a principios de 1976, la Bolsa de Valores de México, adoptó su denominación actual de Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.

1.3.2 El salón de remates

Como se mencionó antes, los valores que se negocian en la BMV (específicamente, en su piso de remates) se clasifican de acuerdo con el tipo de rendimiento (o renta) y a su plazo, son los que mencionamos a continuación:

Renta fija	
Largo plazo	Bonos bancarios de desarrollo Obligaciones
Corto plazo	CETES Ajustabonos Papel comercial Aceptaciones Bancarias
Renta Variable	
Largo plazo.	Acciones industriales, comerciales y de servicios Acciones de sociedades de inversión

Estos valores se negocian en el piso o salón de remates de la BMV.

En el salón de remates se reúnen el agente de bolsa y los operadores de piso (representantes de casas de bolsa) para concretar las operaciones de compraventa de valores.

El salón está dividido en cinco "corros", que son unidades de control. Cuatro de ellos se ocupan del mercado de capitales (largo plazo) y el quinto controla el mercado de dinero, incluyendo metales preciosos amonedados.

Existen pantallas en las que aparecen los datos referentes a los movimientos con cada uno de los valores que se cotizan. A las pantallas, conjunto de cuadros, se les denominará "estructuras".

Ejemplo de una estructura de pantalla:

Emisora	(1)
5M - 120	(2)
5 - 110	(3)
100	(4)
90 - 120	(5)
3 - 118	(6)
M2 - 112	(7)
3M6 - 115	(8)
(28600)	(9)

Las anotaciones que se hacen al recuadro anterior son:

1. Clave de pizarra de la emisora
2. Postura de venta. Se anota sólo la postura más baja, colocando al lado izquierdo el volumen, y el precio, al lado derecho.
3. Postura de compra. Se anota sólo la más alta.
4. Ultimo hecho anterior (UHA). El último precio negociado el día hábil inmediato anterior.
5. Rangos de fluctuaciones de precios. Los precios en las operaciones con la emisora no deben fluctuar fuera de estos límites, ya que, de lo contrario, se ocasionarán suspensiones temporales. Estas suspensiones son de 15 minutos la primera, 30 la segunda y 60 las siguientes, y se originan a causa de operaciones que varían en más del 10% con respecto al último hecho anterior.
6. Precio máximo (del día).
7. Precio mínimo (del día).
8. Precio último, registrado en el corro para el día.
9. Total de acciones negociadas. Volumen negociado hasta el momento.

1.3.3 Tipos de órdenes y de operaciones

Las operaciones se concertan en el piso de remates a través de los agentes y operadores, de acuerdo con las órdenes de los inversionistas, las cuales pueden ser de tres tipos:

1. Ordenes limitadas. El cliente fija el precio máximo de compra o el mínimo de venta. Fuera de estos límites no pueden llevarse a cabo.

2. Ordenes al mercado. La operación se realiza al precio que se cotice en el momento.

3. Ordenes condicionales. La operación se realiza sólo en el caso de que se den ciertas condiciones que especifique el inversionista (condiciones que, normalmente, se refieren a la realización de otras operaciones o a determinados movimientos del precio de ciertos valores).

Las operaciones, además, pueden clasificarse en función de su forma de contratación o de su forma de liquidación. Las operaciones, de acuerdo con su forma de contratación, pueden ser:

1. En firme

Se deposita en el corro correspondiente una ficha de compra o venta (orden en firme), especificando las condiciones de la postura (emisora, número de acciones, precio y vigencia). Cuando concuerdan una orden de compra con otra de venta se cierra la operación.

2. De viva voz

Los agentes u operadores de bolsa anuncian en voz alta su postura y, si algún otro la acepta grita "cerrado". Después de concertada la operación se debe registrar en el corro correspondiente. En la Bolsa Mexicana de Valores la palabra es la base principal de las transacciones. Por ello su lema es "ditum meum pactum", que traducido del latín quiere decir: "mi palabra es mi contrato".

3. Cruzada

Son operaciones que se llevan a cabo cuando una casa de bolsa o agente de bolsa tiene en su poder órdenes de compra por un lado, y de venta por el otro, las cuales coinciden entre sí. Las operaciones cruzadas se anuncian en el salón de remates, de modo que si otro agente u operador se interesa en ellas, pueda intervenir con un precio más bajo, si vende, o más alto, si compra. El agente u operador de piso que se interese en la operación podrá intervenir diciendo "doy" si su postura es de oferente, o "tomo", si es de demandante, cerrando la operación con una ligera variación en el precio, convencionalmente prevista, de acuerdo con las "pujas" mínimas fijadas según acuerdo y que están determinadas por el precio de las valores y una escala conocida.

4. De cama

Operación que se propone prácticamente en firme, aunque el precio de compra o venta se maneja con cierto margen de fluctuación. Si algún operador propone de viva voz "pongo una cama" y otro operador acepta (para lo cual deberá decir también de viva voz, "escucho la cama"), el primero se obliga a realizar la operación en alguno de los dos precios que resulten del diferencial acordado, según la opción que elija: comprar o vender.

Del mismo modo, se pueden concertar los siguientes tipos de operaciones de acuerdo con su forma de liquidación:

1. De contado. Se liquidan los valores antes de 24 horas y la liquidación en efectivo se hace antes de 48 horas.
2. A plazo. Liquidación a más de 3 y menos de 360 días, con liquidación anticipada, previo acuerdo de ambas partes.
3. A futuro. Normalmente se concertan a plazos de varios meses (aunque el tiempo puede ser menor); pero, a diferencia de las operaciones a plazo, se lleva una compensación diaria de pérdidas o ganancias, de acuerdo con los precios vigentes.

Otras dos clases importantes de operaciones son las de reperto y de préstamo, que se realizan principalmente con CETES.

1.3.4 Sistema Integral de Valores Automatizado

Este sistema computarizado permite un acceso rápido y versátil a una gran cantidad de información sobre el mercado bursátil. Las terminales Tandem 6526 desde las que se puede acceder el sistema están instaladas en la propia bolsa de valores, por supuesto, en las casas de bolsa, y en otras diversas instituciones como son universidades, bancos, organismos oficiales.

1.3.5 Segmentación del mercado

Los valores que se negocian en el mercado están clasificados en tres principales mercados: de capitales, de dinero y de metales. El criterio en el que se basa la clasificación entre las dos primeras categorías es el plazo al que se contratan los diversos valores, es decir, el mercado de capitales incluye los valores que normalmente se negocian a plazos largos, en tanto que el mercado de dinero abarca aquellos cuyo plazo es corto. El criterio de clasificación del mercado de metales es evidente en el nombre.

A los valores que se negocian en el mercado de capitales se les subdivide, a su vez, en valores de renta variable y valores de renta fija. Dentro de la primera categoría se incluyen las acciones de empresas industriales, comerciales, financieras y de servicios y las acciones de las sociedades de inversión comunes. Todos los demás valores del mercado de capitales se les considera de renta fija.

Prácticamente todos los valores del mercado bursátil mexicano son en realidad instrumentos de renta variable, ya que la forma en la que se operan y la forma en la que se calculan sus rendimientos implica que las tasas efectivas de rendimiento dependen de diversos factores. Esto por supuesto, implica que las tasas varían.

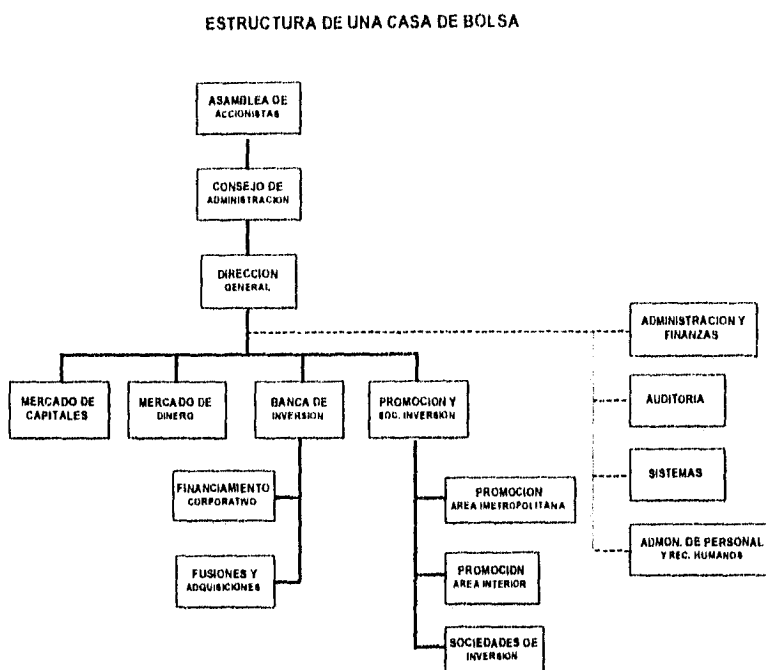
En resumen, el mercado de capitales está dividido en dos categorías; de renta variable y de renta fija, en tanto que al mercado de dinero se le divide de acuerdo con el emisor de los títulos en tres categorías: gobierno, bancos y empresas privadas.

1.4 ESTRUCTURA Y OPERACION EN UNA CASA DE BOLSA

1.4.1 Estructura organizacional

Es necesario explicar la estructura organizacional de una casa de bolsa para poder entender el flujo de sus operaciones.

La estructura organizacional de una casa de bolsa es la siguiente:



1.4.1.1 Asamblea de accionistas

Es el órgano supremo de administración de la sociedad. En él se encuentran todos los accionistas de la sociedad y deciden sobre cuestiones de administración, de acuerdo a lo establecido en La Ley General de Sociedades Mercantiles y Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

1.4.1.2 Consejo de administración

Es el órgano en el cual se encuentran los accionistas que tienen el mayor porcentaje de tenencia accionaria de la casa de bolsa, es el mayor órgano de administración de la sociedad, ya que de acuerdo a las regulaciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, se le debe informar mensualmente de la situación financiera que guarde la empresa. Asimismo, se debe someter a su aprobación la operación de la casa de bolsa; sesiona una vez al mes y los asuntos que deben ser tratados en éste, previamente se discuten en las comisiones. Las comisiones sesionan una vez cada ocho días o una vez cada quince días y a éstas se les presentan en detalle los asuntos que por cuestión de tiempo no pueden ser tratados con la amplitud debida en el consejo de

administración. Las comisiones se integran por un grupo de accionistas y de directivos de la casa de bolsa, según la que se trate.

Las comisiones que comúnmente sesionan son las comisiones de crédito y financiamiento que se encargan de revisar y autorizar todas aquellas operaciones de crédito para capital de trabajo o para personas físicas cuyo monto excede la autorización que el gerente de crédito está autorizado a otorgar. El comité de inversión es aquél que se encarga de estudiar la situación económica del país, para decidir la estrategia a seguir para la inversión y los riesgos que la casa de bolsa tendrá al tomar esas decisiones. La comisión de sueldos y compensaciones es la encargada de tratar todo lo relacionado a las remuneraciones y compensaciones, revisar tabuladores, fechas de ajuste de sueldos, establecer un plan de prestaciones de acuerdo al nivel de los funcionarios y empleados de la casa de bolsa. La comisión ejecutiva es la que trata todos aquellos asuntos de importancia que tiene que autorizar el consejo de administración y que por la diversidad de los temas no pueden ser incluidos en ninguna de las comisiones anteriores.

1.4.1.3 Dirección General

La dirección general es el área que se encarga de supervisar y tomar decisiones conjuntamente con todas las direcciones que están a su cargo para el buen funcionamiento de la casa de bolsa.

La dirección general se encuentra conformada por una sola persona, es la responsable ante el consejo de administración de las operaciones y los resultados que se obtengan, ya que al principio del ejercicio le presenta un presupuesto y por lo tanto se fija un compromiso. Es la máxima autoridad de la casa de bolsa.

1.4.1.4 Areas de staff

Son aquellas áreas de apoyo a la dirección general.

1.4.1.4.1 Sistemas

La dirección de sistemas es la encargada de todo el sistema de comunicaciones telefónicas, vía satélite, vía microondas y transmisión de datos con que cuenta la casa de bolsa, asimismo, se encarga de darle servicio a todo el personal de la casa de bolsa en cuanto a tenerlo actualizado ya sea con software y hardware, esto para estar a la vanguardia en cuanto a tecnología y para hacer más eficiente al personal de la casa.

Se encarga del desarrollo de los sistemas para operar y administrar la casa de bolsa, así como dar mantenimiento y actualización a los ya existentes.

administración. Las comisiones se integran por un grupo de accionistas y de directivos de la casa de bolsa, según la que se trate.

Las comisiones que comúnmente sesionan son las comisiones de crédito y financiamiento que se encargan de revisar y autorizar todas aquellas operaciones de crédito para capital de trabajo o para personas físicas cuyo monto excede la autorización que el gerente de crédito está autorizado a otorgar. El comité de inversión es aquél que se encarga de estudiar la situación económica del país, para decidir la estrategia a seguir para la inversión y los riesgos que la casa de bolsa tendrá al tomar esas decisiones. La comisión de sueldos y compensaciones es la encargada de tratar todo lo relacionado a las remuneraciones y compensaciones, revisar tabuladores, fechas de ajuste de sueldos, establecer un plan de prestaciones de acuerdo al nivel de los funcionarios y empleados de la casa de bolsa. La comisión ejecutiva es la que trata todos aquellos asuntos de importancia que tiene que autorizar el consejo de administración y que por la diversidad de los temas no pueden ser incluidos en ninguna de las comisiones anteriores.

1.4.1.3 Dirección General

La dirección general es el área que se encarga de supervisar y tomar decisiones conjuntamente con todas las direcciones que están a su cargo para el buen funcionamiento de la casa de bolsa.

La dirección general se encuentra conformada por una sola persona, es la responsable ante el consejo de administración de las operaciones y los resultados que se obtengan, ya que al principio del ejercicio le presenta un presupuesto y por lo tanto se fija un compromiso. Es la máxima autoridad de la casa de bolsa.

1.4.1.4 Areas de staff

Son aquellas áreas de apoyo a la dirección general.

1.4.1.4.1 Sistemas

La dirección de sistemas es la encargada de todo el sistema de comunicaciones telefónicas, vía satélite, vía microondas y transmisión de datos con que cuenta la casa de bolsa, asimismo, se encarga de darle servicio a todo el personal de la casa de bolsa en cuanto a tenerlo actualizado ya sea con software y hardware, esto para estar a la vanguardia en cuanto a tecnología y para hacer más eficiente al personal de la casa.

Se encarga del desarrollo de los sistemas para operar y administrar la casa de bolsa, así como dar mantenimiento y actualización a los ya existentes.

Es la responsable de proveer a los usuarios en forma impresa los datos de la información contenida en la base de datos.

1.4.1.4.2 Auditoría

Esta dirección se encarga de revisar periódicamente que todos los movimientos ya sean de ingresos o egresos de toda la casa de bolsa se realicen de acuerdo a las regulaciones aplicables de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, así como también, se cumplan las políticas internas, revisando cíclicamente las sucursales.

1.4.1.4.3 Administración de Personal y Recursos Humanos

Esta dirección se encarga de la selección y reclutamiento de personal de acuerdo al perfil requerido para los puestos a desempeñar en la casa de bolsa. Se encarga de administrar el inventario de personal, registrando altas, bajas y modificaciones tanto de sueldo como del seguro social, llevando el control de descripción de puestos y tabuladores. Procesa quincenalmente la nómina, paga los impuestos y la carga social que de ella se originan. Se encarga de promover cursos para capacitar a funcionarios y empleados.

1.4.1.5 Mercado de Dinero

Es el área que se encarga de operar las transacciones de este mercado. Los mercados de dinero comercian dinero e instrumentos financieros de corto plazo con la suficiente liquidez para ser considerados pseudomonedas. El vencimiento de estos instrumentos rara vez excede un año, aunque en los mercados de dinero de Estados Unidos se consideran como parte de él instrumentos con plazos hasta de cinco años.

Desde el punto de vista de México, los mercados de dinero internacionales son, ante todo, aquellos no mexicanos, pero que están abiertos a la participación de mexicanos y segundo, la parte del mercado de dinero mexicano abierta a extranjeros.

En Estados Unidos y un número limitado de otros países desarrollados, los gobiernos municipales así como organismos gubernamentales participan como prestatarios e inversionistas en los mercados de instrumentos de deuda, en su mayoría los empréstitos son a largo plazo y se documentan como bonos. No obstante, también emiten papel a corto plazo de manera similar a la Tesorería de Estados Unidos, para cubrir sus necesidades hasta recibir los ingresos por impuestos u otras recaudaciones esperadas. Este papel se emite, por lo general, con un descuento sobre su valor nominal, el cual refleja la tasa de interés. Sin embargo, a diferencia de la Tesorería, los gobiernos municipales no tienen autoridad sobre los mercados de dinero, ni utilizan normalmente al Banco Central como su banquero.

De igual manera, cuando un gobierno municipal desea invertir sus fondos a corto plazo y mantener su liquidez, frecuentemente compra instrumentos del mercado de dinero a través de un banco de inversión.

Las empresas grandes son participantes importantes en los mercados de dinero, tanto en su calidad de inversionistas como de prestatarios, las empresas pueden invertir sus activos en capital, planta, equipo, bienes raíces y también en activos más líquidos como los diversos instrumentos de los mercados de dinero. De esa manera, pueden obtener una tasa de rendimiento más alta con un menor riesgo.

Por otra parte, cuando una empresa necesita fondos, frecuentemente encuentra que los préstamos en los mercados de dinero son menos caros que en un banco comercial. Por ejemplo, muchas empresas pueden emitir papel comercial a tasas relativamente bajas. En México, las empresas son prestatarias importantes del mercado de dinero del país. Unas cuantas, por lo general las que cuentan con calificación crediticia sobresaliente y operaciones importantes a nivel internacional, han comenzado a emitir deuda en los mercados internacionales, principalmente en instrumentos a corto plazo denominados en dólares estadounidenses.

El principal participante en un mercado de dinero es el gobierno. Los gobiernos por lo general regulan los mercados nacionales y solicitan préstamos cuando los ingresos por concepto de impuestos, cuotas y ventas no les permiten cubrir sus gastos o cuando no pueden sincronizar sus ingresos con sus egresos. Es poco usual que un gobierno no solicite préstamos, la mayoría lo hace de su sistema bancario doméstico. Muchos gobiernos de países desarrollados y solo unos cuantos de países en desarrollo, entre ellos México, también solicitan préstamos a otros agentes económicos, utilizando principalmente instrumentos de deuda a corto plazo de gran liquidez.

En países con un mercado de dinero moderno, incluyendo a México, la Tesorería - dependencia equivalente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público- emite regularmente papel a corto plazo con distintos períodos de vencimiento y lo subastan en el mercado primario. El banco central, quien actúa como agente financiero de la tesorería, permite a los corredores autorizados - por lo general casas de bolsa, bancos y operadores de títulos especializados en papel gubernamental- pujar por el papel teniendo como margen de decisión el descuento sobre el principal; esto es, los intermediarios ofrecen pagar un monto menor al valor nominal del instrumento, reflejando la diferencia en la tasa de interés. En muchos países, se emite el papel con descuentos o tasas de interés dictadas por el gobierno lo cual suele reducir la liquidez del instrumento. Los operadores primarios comercian posteriormente el papel en el mercado secundario con otros bancos, instituciones financieras, empresas y personas físicas.

El principal instrumento del mercado de dinero mexicano es el Certificado de la Tesorería, o CETE el cual es un instrumento de deuda a corto plazo emitido por el Gobierno Federal. Hasta diciembre de 1990 los CETES estaban fuera del alcance de los extranjeros no residentes en México. A pesar de esto, los extranjeros podían comprar CETES indirectamente vía acciones de sociedades de inversión de tipo común. Ahora, los extranjeros pueden comprar CETES directa e indirectamente vía los fondos, al poder acreditarse en ciertos casos hasta el 100% de ellos.

Los principales instrumentos operados en este mercado y sus características son:

<u>NOMBRE:</u>	<u>CERTIFICADO DE LA TESORERIA DE LA FEDERACION (CETE)</u>
VALOR NOMINAL:	\$10
PLAZO:	28,91,182 Y 364 días.
RENDIMIENTO:	Ganancia de capital.
TASA DE RETIRO:	Diferencia entre precio de compra y valor nominal.
SOBRETASA:	-----
GARANTÍA:	Gobierno Federal.
MODALIDAD DE EMISIÓN	-----
DEPOSITARIO:	Banco de México.
COLOCACIÓN:	Subasta.
AMORTIZACIÓN:	Al vencimiento.

<u>NOMBRE:</u>	<u>PAPEL COMERCIAL</u>
VALOR NOMINAL:	\$100
PLAZO:	7 a 360 días.
RENDIMIENTO:	Ganancia de capital.
TASA DE RETIRO:	Diferencia entre precio de compra y valor nominal.
SOBRETASA:	-----
GARANTIA:	Quirografario, avalado bancario.
MODALIDAD DE EMISION:	Moneda nacional o indizado.
DEPOSITARIO:	INDEVAL.
COLOCACION:	Oferta pública.
AMORTIZACION:	Al vencimiento.

<u>NOMBRE:</u>	<u>ACEPTACIÓN BANCARIA</u>
VALOR NOMINAL:	\$100
PLAZO:	7 a 360 días.
RENDIMIENTO:	Ganancia de capital.
TASA DE RETIRO:	Diferencia entre precio de compra y valor nominal.
SOBRETASA:	-----
GARANTIA:	Banco aceptante.
MODALIDAD DE EMISION:	Pública o privada.
DEPOSITARIO:	INDEVAL.
COLOCACION:	Oferta pública y privada.
AMORTIZACION:	Al vencimiento.

NOMBRE: **PAGARÉ CON RENDIMIENTO LIQUIDABLE AL VENCIMIENTO**
VALOR NOMINAL: \$1
PLAZO: 7 a 360 días.
RENDIMIENTO: Ganancia de capital.
TASA DE RETIRO: Diferencia entre precio de compra y valor nominal.
SOBRETASA: -----
GARANTIA: Banco emisor.
MODALIDAD DE EMISION: Pública y privada.
DEPOSITARIO: INDEVAL.
COLOCACION: Oferta pública y privada.
AMORTIZACION: Al vencimiento.

NOMBRE: **BONO DE PRENDA**
VALOR NOMINAL: \$100
PLAZO: 7 a 180 días.
RENDIMIENTO: Ganancia de capital.
TASA DE RETIRO: Diferencia entre precio de compra y valor nominal.
SOBRETASA: -----
GARANTIA: Bienes muebles depositados en almacén general de depósito.
MODALIDAD DE EMISION: -----
DEPOSITARIO: INDEVAL.
COLOCACION: Oferta pública.
AMORTIZACION: Al vencimiento.

NOMBRE: **BONO DE DESARROLLO DEL GOBIERNO FEDERAL (BONDE)**
VALOR NOMINAL: \$100
PLAZO: 364, 532 y 728 días.
RENDIMIENTO: Intereses sobre valor nominal más ganancia de capital.
TASA DE RETIRO: La más alta entre CETES de 28 días, Cede a tres meses o Pagaré con Rendimiento Liquidable al Vencimiento a 90 días, llevadas a curva de 28 días.
SOBRETASA: Producto de compra bajo par.
GARANTIA: Gobierno Federal.
MODALIDAD DE EMISION: -----
DEPOSITARIO: Banco de México.
COLOCACION: Subasta.
AMORTIZACION: Al vencimiento.

NOMBRE: **BONO AJUSTABLE DEL GOBIERNO FEDERAL (AJUSTABONO)**
VALOR NOMINAL: \$100
PLAZO: 1092 y 1820 días.
RENDIMIENTO: Intereses sobre valor ajustado, revaluación inflacionaria y ganancia de capital.
TASA DE RETIRO: Tasa real fija.
SOBRETASA: No tiene sobretasa pero el rendimiento real que paga puede incrementarse o decrementarse si se compra arriba o abajo de par.
GARANTIA: Gobierno Federal.
MODALIDAD DE EMISION: -----
DEPOSITARIO: Banco de México.
COLOCACION: Subasta.
AMORTIZACION: Al vencimiento.

NOMBRE: **BONO DE DESARROLLO INDUSTRIAL (BONDI)**
VALOR NOMINAL: \$100
PLAZO: 3640 días.
RENDIMIENTO: Interés de CETES a 28 días y Bonde a 364 días más ganancia de capital.
TASA DE RETIRO: CETE a 28 días y Bonde a 364 días.
SOBRETASA: Producto de compra bajo par.
GARANTIA: Banco emisor, NAFIN.
MODALIDAD DE EMISION: -----
DEPOSITARIO: INDEVAL.
COLOCACION: Subasta.
AMORTIZACION: Según esquema aficorcado y de amortización anticipada.

NOMBRE: **CERTIFICADO DE DEPOSITO BANCARIO (CEDE)**
VALOR NOMINAL: \$100
PLAZO: 30 a 725 días.
RENDIMIENTO: La más alta de los intereses del mercado de dinero que determine el emisor.
TASA DE RETIRO: La fija el emisor.
SOBRETASA: La que determine el emisor.
GARANTIA: Banco emisor.
MODALIDAD DE EMISION: -----
DEPOSITARIO: INDEVAL.
COLOCACION: Oferta pública y privada.
AMORTIZACION: Al vencimiento.

<u>NOMBRE:</u>	<u>CERTIFICADO DE PARTICIPACION ORDINARIA (CREDIBUR)</u>
VALOR NOMINAL:	\$100
PLAZO:	372 días.
RENDIMIENTO:	Intereses capitalizados cada 31 días más ganancia de capital.
TASA DE RETIRO:	CETES a 28 días.
SOBRETASA:	Producto de compra bajo par.
GARANTIA:	Banco emisor NAFIN.
MODALIDAD DE EMISION:	Pública.
DEPOSITARIO:	INDEVAL.
COLOCACION:	Subasta.
AMORTIZACION:	Al vencimiento.

1.4.1.6 Mercado de capitales

Es el área encargada de llevar acabo las operaciones de este mercado. Las acciones son los principales instrumentos del mercado de capitales que se han dado en llamar "renta variable" porque no tienen los dos elementos de predeterminación que tienen las inversiones de renta fija, no tienen un rendimiento predeterminado ni tienen un plazo predeterminado. El rendimiento de las acciones es tradicionalmente proporcionado por los dividendos que paga, éste varía por dos motivos importantes (de allí el concepto de renta variable). En primer lugar, las utilidades de una empresa pueden variar; en segundo lugar, los dividendos que se decretan en base de las utilidades netas generadas también pueden variar porque dependen de la decisión de la Asamblea de Accionistas.

A su vez, el plazo no está determinado porque la duración de tenencia de una acción no esta limitada por el vencimiento del instrumento (como en el caso de renta fija), sino por la decisión del mismo propietario de retenerla o venderla, en su caso.

Desde que se fundó la Bolsa de México, ha habido una identificación casi total entre "Bolsa" y acciones. En el idioma diario se entiende la pregunta "¿Cómo va la bolsa?" equivalente a "¿Cómo va el mercado accionario?". Entre inversionistas, intermediarios y autoridades es el mercado accionario el que todavía atrae más atención que cualquier otro segmento del mercado de valores.

En el análisis del mercado accionario es importante tener un marco teórico que nos ayude a relacionar estos eventos con la valuación del mercado en general y las acciones específicas; ya que el mercado accionario reacciona a todos los eventos tanto económicos como políticos, lo mismo nacionales que internacionales.

Sin embargo, hay otra lección muy importante que nos ha dado el mercado accionario en la última década. El mercado no solo reacciona a los eventos sino

que también los pronostica, para usar un término financiero los descuenta. Así tenemos que el índice accionario tuvo una alza ininterrumpida desde 1976 hasta 1979. Esto implica que previó el crecimiento del PIB de los años 1978 a 1981 cuando el índice empezó a bajar a principios de 1981 aparentemente pronosticó el declive económico de 1982 terminando en el crack de agosto. A su vez, el índice empezó a subir en forma interesante a principios de 1983, previendo la recuperación de 1984. También es lógico pensar que el alza explosiva que tuvo el mercado accionario en el segundo semestre de 1986 pronosticaba una recuperación de la actividad económica en 1987.

Los principales instrumentos negociados en este mercado son:

<u>NOMBRE:</u>	<u>ACCIONES</u>
VALOR NOMINAL:	Lo determina el emisor.
PLAZO:	La vida de la empresa.
RENDIMIENTO:	Ganancia de capital.
TASA DE INTERÉS:	-----.
SOBRETASA:	-----.
GARANTÍA:	-----.
MODALIDAD DE EMISIÓN:	Comunes, preferentes, de goce y certificados provisionales.
DEPOSITARIO:	INDEVAL.
COLOCACIÓN:	Oferta pública.
AMORTIZACIÓN:	Cuando determina la emisora o cuando sea liquidada la sociedad.

<u>NOMBRE:</u>	<u>OBLIGACIONES.</u>
VALOR NOMINAL:	\$ 0.10, 1, 10, 100 o múltiplos.
PLAZO:	Mínimo 3 años máximo 7 años.
RENDIMIENTO:	Determinado por el emisor: mensual, trimestral, semestral, etc. A la tasa de interés más la sobretasa sobre el valor nominal más ganancia de capital.
TASA DE INTERES:	La más alta de los instrumentos de mercado de dinero que determine el emisor.
SOBRETASA:	Determinada libremente por el emisor, ya sea en puntos o porcentaje, la que resulte mayor.
GARANTIA:	Quirografaria, hipotecaria, prendaria y fiduciaria.
MODALIDAD DE EMISION:	Subordinada, convertible, indizada y con rendimiento capitalizable.
DEPOSITARIO:	INDEVAL.
COLOCACION:	Oferta pública.
AMORTIZACION:	Al vencimiento, una exhibición, varias exhibiciones y seriadas.

NOMBRE: BONOS DE RENOVACION URBANA (BORES)
VALOR NOMINAL: \$ 0.10 o múltiplos.
PLAZO: 10 años.
RENDIMIENTO: Trimestral a la tasa de interés más la sobretasa sobre el valor nominal más ganancia de capital.
TASA DE INTERES: Promedio Cede a tres meses.
SOBRETASA: -----.
GARANTIA: Departamento del Distrito Federal.
MODALIDAD DE EMISION: -----.
DEPOSITARIO: INDEVAL.
COLOCACION: Decreto de Diario Oficial.
AMORTIZACION: 7 anualidades de 14% y un último pago de 16%.

NOMBRE: CERTIFICADO DE PARTICIPACION ORDINARIA (CPO)
VALOR NOMINAL: \$ 1,000 o múltiplos.
PLAZO: Más de un año.
RENDIMIENTO: Mensual o trimestral a la tasa de interés más la sobretasa sobre valor nominal más ganancia de capital por incremento del valor del bien fideicomitado.
TASA DE INTERES: La más alta de los instrumentos de mercado de dinero que determine el emisor comparada con la tasa mínima garantizada, la que sea más alta.
SOBRETASA: Determinada libremente por el emisor ya sea en puntos o porcentaje, la que resulte mayor.
GARANTIA: Los bienes fideicomitados.
MODALIDAD DE EMISION: -----.
DEPOSITARIO: INDEVAL.
COLOCACION: Oferta pública.
AMORTIZACION: Al vencimiento una exhibición.

NOMBRE: CERTIFICADO DE PARTICIPACION INMOBILIARIA (CPI)
VALOR NOMINAL: \$ 0.10 o múltiplos.
PLAZO: Más de un año.
RENDIMIENTO: Mensual o trimestral a la tasa de interés más la sobretasa sobre valor nominal más ganancia de capital por incremento del valor del bien fideicomitado.
TASA DE INTERES: La más alta de los instrumentos de mercado de dinero que determine el emisor comparada con la tasa mínima garantizada, la que sea más alta.
SOBRETASA: Determinada libremente por el emisor ya sea en puntos o porcentaje, la que resulte mayor.
GARANTIA: Inmueble fideicomitado.
MODALIDAD DE EMISION: Rendimiento capitalizable y pagos vencidos.
DEPOSITARIO: INDEVAL.
COLOCACION: Oferta pública.
AMORTIZACION: Al vencimiento una exhibición.

NOMBRE: PAGARE A MEDIANO PLAZO
VALOR NOMINAL: \$ 0.10 o múltiplos.
PLAZO: Mínimo un año máximo tres años.
RENDIMIENTO: Determinado por el emisor: mensual, trimestral, semestral, etc. a la tasa de interés más la sobretasa sobre el valor nominal más ganancia de capital.
TASA DE INTERES: La más alta de los instrumentos de mercado de dinero que determine el emisor.
SOBRETASA: Determinada libremente por el emisor ya sea en puntos o porcentaje, la que resulte mayor.
GARANTIA: Quirografario, avalado, bancario, fiduciario.
MODALIDAD DE EMISION: Moneda nacional, indizado al tipo de cambio, indizado al Índice de precios al consumidor.
DEPOSITARIO: INDEVAL.
COLOCACION: Oferta pública.
AMORTIZACION: Al vencimiento una exhibición.

NOMBRE: BONOS DE LA VIVIENDA (BOVI)
VALOR NOMINAL: \$ 100
PLAZO: 3 a 12 años.
RENDIMIENTO: Mensual o trimestral a la tasa de interés más la sobretasa sobre valor nominal, más ganancia de capital bajo esquema aficorcado.
TASA DE INTERES: La más alta de los instrumentos de mercado de dinero que determine el emisor.
SOBRETASA: Determinada libremente por el emisor, ya sea en puntos o porcentaje, la que resulte mayor.
GARANTIA: Banco emisor.
MODALIDAD DE EMISION: -----
DEPOSITARIO: INDEVAL.
COLOCACION: Oferta pública.
AMORTIZACION: Varios pagos, esquema aficorcado.

NOMBRE: BONOS BANCARIOS DE INFRAESTRUCTURA (BBI)
VALOR NOMINAL: \$ 100
PLAZO: 3 a 12 años.
RENDIMIENTO: Mensual o trimestral a la tasa de interés más la sobretasa sobre valor nominal más ganancia de capital.
TASA DE INTERES: La más alta de los instrumentos de mercado de dinero que determine el emisor.
SOBRETASA: Determinada libremente por el emisor ya sea en puntos o porcentaje, la que resulte mayor.
GARANTIA: Banco emisor.
MODALIDAD DE EMISION: -----
DEPOSITARIO: INDEVAL.
COLOCACION: Oferta pública.
AMORTIZACION: Al vencimiento una exhibición.

NOMBRE:	PAGARÉ FINANCIERO
VALOR NOMINAL:	\$ 100
PLAZO:	Mayor a un año.
RENDIMIENTO:	Mensual o trimestral a la tasa de interés más la sobre tasa sobre valor nominal más ganancia de capital.
TASA DE INTERES:	La más alta de los instrumentos de mercado de dinero que determine el emisor.
SOBRETASA:	Determinada libremente por el emisor, ya sea en puntos o porcentaje, la que resulte mayor.
GARANTIA:	Quirografaria, fiduciaria.
MODALIDAD DE EMISION:	-----.
DEPOSITARIO:	INDEVAL.
COLOCACION:	Oferta pública.
AMORTIZACION:	Al vencimiento una exhibición.

1.4.1.7 Banca de inversión

La función característica de la banca de inversión es la suscripción de valores, es decir, llevan a cabo la colocación de títulos en el mercado. Estos títulos pueden ser instrumentos del mercado de dinero o del mercado de capitales. La suscripción implica la preparación de todos los documentos necesarios para una emisión, desde el proyecto, hasta el registro legal así como la venta o colocación con corredores e inversionistas. Lo anterior significa que la banca de inversión típicamente no hace intermediación financiera tradicional -no acepta depósitos ni extiende créditos directos- pues dicha función esta reservada a la banca comercial.

La suscripción puede hacerse de dos formas, en firme o bajo el mejor esfuerzo. Si se trata de una suscripción en firme, el suscriptor compra de inmediato una emisión completa de deuda y posteriormente coloca el papel.

Si la suscripción se hace bajo el mejor esfuerzo, el suscriptor sencillamente trata de vender el papel lo mejor que pueda, sin adquirirlo o asumiendo una responsabilidad específica. El monto y precio del papel vendidos se dejan al mercado y quien asume el riesgo en éste caso es el emisor, no el suscriptor.

Las ganancias de la banca de inversión provienen de las cuotas que cobra al emisor.

Cuando se trata de una emisión especialmente grande y/o la casa de bolsa suscriptora considera que tendrá dificultad en colocar los títulos por su cuenta, invita a otras casas de bolsas a formar un sindicato. Si la emisión se hace en firme los otros bancos de inversión compran una porción y la venden a sus clientes; si es bajo el mejor esfuerzo, sencillamente venden los títulos a los inversionistas al

mejor precio que puedan. Esto prácticamente es mucho más común en los mercados de acciones y de bonos que en los mercados de dinero, donde suele haber un mayor número de emisiones relativamente pequeñas.

En el mercado de valores mexicano, las áreas de banca de inversión de las casas de bolsa pueden suscribir emisiones de valores. Los instrumentos del mercado de dinero casi siempre se suscriben en firme, debido a que el emisor prefiere que el suscriptor corra el riesgo. Los suscriptores de instrumentos del mercado de dinero mexicano por lo general invitan a otros bancos de inversión o casas de bolsa a formar un sindicato para vender el papel, no tanto porque las emisiones sean demasiado grandes para colocarlas, sino porque consideran que estas invitaciones serán recíprocas.

Cuando el área de banca de inversión ofrece una variedad más amplia de papel a sus inversionistas, puede colocar una emisión dada con mayor rapidez.

Actualmente, los bancos y empresas mexicanas pueden emitir papel con suscriptores mexicanos, aunque los suscriptores mexicanos no pueden suscribir instrumentos denominados en moneda extranjera en el mercado de dinero de México. Las empresas extranjeras pueden también suscribir y emitir instrumentos denominados en pesos aunque esto rara vez sucede, pues el gobierno mexicano por lo general prohíbe liquidaciones en pesos fuera del territorio nacional y los inversionistas extranjeros no están autorizados a participar en el mercado de coberturas cambiarias.

1.4.1.8. Sociedades de inversión

Otra función importante de la casa de bolsa es la administración de fondos de mercado de dinero o lo que en otras palabras se conoce como las sociedades de inversión, que pueden ser de renta fija o renta variable, ya sea para personas físicas o personas morales, las cuales de una manera poco costosa atraen recursos adicionales ya que las acciones de estos fondos no están sujetas a techos de tasa de interés, ni encaje legal en caso de renta fija, sin embargo, en renta variable no están exentas de esto. Los administradores, en este caso, la casa de bolsa, reciben un porcentaje como comisión por sus servicios.

Los fondos del mercado de dinero existen desde hace menos de veinte años y se han desarrollado a la par con los mercados de dinero internacionales. El gran impulso que han tenido en Estados Unidos y en los mercados internacionales comenzó a fines de los sesentas y principios de los setentas, cuando las tasas de interés nominales en dólares aumentaron al tiempo que se extendían los techos sobre las tasas de interés para el depósito en los bancos domésticos. Los inversionistas norteamericanos, personas físicas y empresas, se sentían frustrados por la incapacidad de los bancos de ofrecer solo una tasa de interés simbólica y de hecho negativa, en términos reales, sobre los depósitos. Los

instrumentos de mercado de dinero, los cuales pagan intereses mucho más atractivos, estaban fuera del alcance de la mayoría, pues su valor nominal mínimo era (y es) de \$100,000 U.S.D. y por lo general se comercian en lotes de millones de dólares. Los inversionistas comenzaron a desplazarse hacia mercados extranjeros más atractivos, e incluso, muchos se alejaron por completo de los mercados financieros para invertir en bienes y metales preciosos.

En 1972, ante la presión de cuentahabientes y de la industria financiera el gobierno de Estados Unidos autorizó a las instituciones financieras del país a comerciar acciones de sociedades de inversión del mercado de dinero.

Estas sociedades invierten los recursos en un portafolio diversificado de instrumentos del mercado de dinero denominados en dólares, como T-Bills, papel comercial, aceptaciones bancarias, etc. Los fondos del mercado de dinero resultan muy atractivos para los pequeños inversionistas y empresas, quienes, al tener acceso a mercados mayores, pueden obtener en conjunto tasas de interés más altas sobre un portafolio más diversificado de lo que lograrían a nivel individual. Además, la mayoría de los fondos del mercado de dinero de Estados Unidos admiten montos mínimos de inversión de incluso solo \$1,000 dólares y proporcionan servicios de emisión de cheques.

Muchos bancos ofrecen también a sus clientes corporativos servicio de manejo de efectivo a través de los cuales se invierte automáticamente la liquidez excedente de la empresa en acciones de fondos del mercado de dinero, de manera que la empresa siempre obtiene una tasa de interés de mercado en sus tenencias de efectivo.

A principio de la década de los 80's los fondos del mercado de dinero de Estados Unidos habían aumentado a 200,000 millones de dólares, y actualmente son los principales participantes en el mercado de dinero norteamericano, y en otros mercados de dinero donde pueden participar por razones similares, en 1984 las autoridades mexicanas permitieron la creación de fondos del mercado de dinero o sociedades de inversión de renta fija. Son muy parecidos a los fondos del mercado de dinero de Estados Unidos, diseñados sobre todo para personas físicas y empresas con tasas de interés atractivas, servicios de chequera y/o servicios de administración de efectivo. Los fondos del mercado de dinero mexicano pueden invertirse en cualquier título del país que no sean acciones, pero deben contar con un mínimo de 30.0% invertido en valores gubernamentales. Además de CETES, la mayoría de las sociedades invierten en Bonos, Ajustabonos, Papel Comercial, Aceptaciones Bancarias y otros instrumentos del mercado de dinero mexicano los cuales rinden una tasa de interés un poco mayor que los CETES.

Aunque estos fondos no invierten en los mercados de dinero internacionales, pueden considerarse como parte de ellos, ya que el costo de oportunidad de un

inversionista mexicano, al comprar acciones de alguno, incluye no haber comprado acciones de un fondo del mercado de dinero extranjero. Si bien los extranjeros no están autorizados para participar en sociedades de inversión de renta fija, si pueden participar en otras sociedades de inversión como las comunes las cuales incluyen tanto acciones como instrumentos del mercado de dinero mexicano.

1.4.2 Generación de ingresos en una casa de bolsa

A continuación, explicaremos en forma muy breve, como genera ingresos una casa de bolsa, a partir de sus operaciones de intermediación. A cada tipo de ingreso le asignaremos una clave, que emplearemos a lo largo del presente trabajo, tanto en el capítulo 5 como en el caso práctico, facilitando así, su futura identificación.

1.4.2.1 Mercado de capitales

Producto de su actividad de intermediación en este mercado, la casa de bolsa cobra comisiones por compraventa de instrumentos del mercado de capitales y de fondos de renta variable, que a su vez representan el ingreso por este concepto. ("*Mercapit*"). A dichos ingresos, se les disminuye el pago de cuotas de corretaje, cuyo fundamento legal es el siguiente:

"De las remuneraciones que las casas de bolsa perciban por los servicios que prestan a su clientela inversionista, deberán efectuar las siguientes aportaciones:

I. A la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.

a) El 0.0189% del importe de las operaciones de compraventa de acciones, inclusive de títulos fiduciarios que las representen, inscritas en la Sección "A" de la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V., con un límite máximo mensual de \$ 170,000.00 por casa de bolsa.

La aportación mínima a cubrir por cada casa de bolsa será de \$ 50,000.00 mensuales, para el caso de que la suma de las aportaciones que resulten de aplicar el porcentaje anterior, sea inferior a dicha cantidad.

b) El 0.0189% del importe de las operaciones de compraventa de acciones, inclusive de títulos fiduciarios que las representen, inscritas en la Sección "B" o Adicional de la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.

c) El 0.0189% del importe de las operaciones de compraventa de títulos opcionales.

II. A la S.D. INDEVAL, S.A. de C.V. Institución para el Depósito de Valores, el 0.00225% del importe de las operaciones de compraventa de acciones.

III. Al Fondo de Apoyo al Mercado de Valores, el 0.0140625 % del importe de las operaciones de compraventa de acciones.

IV. A la Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles A.C., \$ 35,000.00 mensuales por cada casa de bolsa, correspondiendo al Consejo Directivo de dicha Asociación determinar el procedimiento para su pago." ¹

Igualmente, otro concepto que disminuye los ingresos del mercado de capitales, es la bonificación sobre comisiones por la compraventa de instrumentos del mercado de capitales, que para efectos de la presente tesis, identificaremos como "*Boncom*". Estas bonificaciones se hacen según la importancia del cliente.

1.4.2.2 Mercado de dinero

Los ingresos producto de la operación en el mercado de dinero, se generan a partir de un diferencial entre tasas. Ya sea por la diferencia entre la colocación primaria y secundaria de los distintos instrumentos; o bien, por el manejo de instrumentos en una "canasta" o "mesa de dinero" que dan una tasa "ponderada", producto del promedio de tasas de los diferentes instrumentos que forman parte de dicha canasta, que a su vez son ofrecidos al público inversionista a una tasa menor, la diferencia entre ambas tasas genera un ingreso a la casa de bolsa.

Los ingresos que genera este mercado los identificaremos de la siguiente manera:

a) Ingresos producto de la captación de efectivo cuando la casa de bolsa tiene instrumentos de inversión. ("*Capdiner*")

b) Ingresos producto de reportos generados por la tenencia de papel a plazos y por la captación de instrumentos cuando la casa de bolsa tiene efectivo. ("*Cappapel*")

c) Ingresos generados por la compraventa de coberturas cambiarias, que representan un seguro para los compradores de dólares ante una devaluación. ("*Cobertur*").

d) Ingresos generados por la tenencia ("*Tenen*") de:

(La letra en paréntesis, es la dispuesta por la normatividad bursátil como identificadora del instrumento)

- Certificados de la Tesorería de la Federación (B)
- Papel Comercial Mediano Plazo (D)
- Aceptaciones Bancarias (E)
- Incredis (I)
- Pagafes (N)
- Bonos de desarrollo (L)
- Papel Comercial Avalado (P)
- Papel Comercial Quirografario (Q)
- Bonos Bancarios (S)

¹ Circular 10-149 Bis 1 de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores

- Ajustabonos	(T)
- Bondis	(V)
- Tesobonos	(W)
- Papel Comercial Indizado	(Y)
- Credibur	(Z)

e) Ingreso generado por la inversión de los recursos producto de la recaudación fiscal. ("*Trasdine*")

f) Los ingresos del mercado de dinero pueden disminuirse por la venta anticipada de un instrumento. ("*Ajusvta*")

1.4.2.3 Banca de Inversión

Los ingresos que se generan son producto de:

a) El importe que se cobra por la asesoría en la colocación primaria de instrumentos de deuda o por cualquier asesoría en materia financiera a las empresas o por el manejo discrecional de cuentas de personas físicas. ("*Asesoría*")

b) La comisión que se cobra por la colocación primaria de papel comercial, acciones e instrumentos de renta fija; una vez que se les ha disminuido las cuotas por la colocación de acciones y el costo de ofertas públicas. ("*Colocación*")

1.4.2.4 Sociedades de Inversión

Los ingresos que genera la casa de bolsa son producto de la administración de la sociedad de inversión, la cual considera el pago que realiza a la casa de bolsa como gastos de administración, los cuales indirectamente disminuyen el valor de la acción de dicha sociedad. Los identificaremos como *Tenent* más un número representativo de la sociedad.

1.4.2.5 Otros Ingresos

Existen otros ingresos que genera la casa de bolsa y pueden ser producto de:

a) El importe que cobra por tener guardados los valores de los inversionistas, así como la comisión anual que se cobra por los contratos de intermediación bursátil.

b) Los ingresos producto de operaciones de arbitraje cuando un área o sucursal de la casa de bolsa tenga operaciones de compra de valores con una agencia fuera del territorio nacional.

1.4.2.6 Quebrantos

Son egresos que tiene la casa de bolsa por los errores que han cometido los promotores; principalmente, al dejar sin liquidez un contrato de valores o por no haber realizado una operación a tiempo. ("*Quebran*")

CAPITULO 2

**PLANIFICACION Y CONTROL DE
UTILIDADES**

Existen diferentes teorías referentes al papel de la administración tanto en entidades mercantiles como no mercantiles. En un polo extremo se encuentra la teoría del mercado, y en el otro, la teoría de la planificación y el control. La teoría del mercado, en un sentido estricto, mira el papel de la administración básicamente como constituido por decisiones reactivas que responden a los sucesos ambientales a medida que estos tienen lugar. Este parecer, concede un papel pasivo a la dirección. Por el contrario, la teoría de la planificación y el control percibe el papel directivo esencialmente como uno de naturaleza activa que intenta acondicionar el estado de la empresa. Esta segunda teoría destaca la función de la planificación directiva.

El concepto de planificación y control de utilidades, que explicaremos a lo largo de este capítulo, se apoya en que el factor primordial del éxito en una empresa es la competencia de la administración para planificar y controlar las actividades de la organización. Esta noción dice que la administración será exitosa únicamente si puede planear y controlar en formas que determinen el destino de largo alcance de la empresa. La base para la planificación y control de utilidades es, pues, que la dirección debe tener confianza en su habilidad para establecer objetivos realistas y desarrollar eficientes estrategias para alcanzar esos objetivos. La teoría del mercado tiene muy poco que decir respecto a la planificación y el control de utilidades.

En los negocios, la administración opera en algún punto intermedio entre estos dos extremos conceptuales. De vez en cuando, algunas compañías se encuentran en situaciones en las que las variables no controlables parecen ser lo bastante dominantes como para determinar su destino. Esto es válido cuando se les ve en el corto plazo. Sin embargo, tales situaciones no niegan la teoría de la planificación y el control. En prácticamente todos los casos, una dirección bien informada e imaginativa puede manipular muchas variables que habrán de tener un impacto dominante sobre el éxito futuro de largo alcance de la empresa. Por ejemplo, una administración competente, que se encuentre en un entorno en el que el destino a largo plazo de la empresa se vea dominado por las variables no controlables, ideará muy pronto caminos que le permitan moverse a otros medios en los que sean las variables controlables las que tiendan a predominar. Tanto directivos como inversionistas, generalmente no se interesan en operar en un medio ambiente que sea del todo aleatorio. Tal parece, pues, que una administración, mientras más cerca opere de acuerdo con la teoría de la planificación y el control, mayores serán las oportunidades para reducir la naturaleza fortuita de los sucesos.

En este segundo capítulo trataremos los conceptos fundamentales relacionados con la planificación y el control de utilidades. Primeramente, comentaremos las funciones de la administración, para luego, proponer un esquema de planificación y control, orientándolo hacia las utilidades de la empresa.

2.1 LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración de una empresa requiere del constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina colectivamente como las funciones de la administración. Si bien varían sus designaciones, estas funciones son ampliamente reconocidas tanto por los académicos como por la práctica profesional.

Para efectos de la presente tesis, emplearemos la siguiente terminología y definiciones de las funciones administrativas:

"1. Planificación es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende: a) establecer los objetivos de la empresa, b) desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el cual han de cumplirse, c) elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos, d) iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones y e) replanear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

2. Organizar es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva.

3. Suministrar el personal y administrar los recursos humanos es el proceso de asegurar que se recluten empleados competentes, se les desarrolle y se les recompense por lograr los objetivos de la empresa. La eficaz dotación de personal y la administración de recursos humanos implica también el establecimiento de un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan satisfechos.

4. Dirigir es el proceso de motivar a las personas o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa.

5. Controlar es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica: a) la existencia de metas y normas, b) comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, y c) reforzar los aciertos y corregir las fallas.

Las cinco funciones de la administración constituyen el proceso administrativo, el cual se vale de enlaces y de la retroalimentación. Por ejemplo, la planificación debe preceder a la actividad de organizar, y el controlar debe seguir a las demás funciones. Es esencial la continua retroalimentación para mejorar el desempeño y para la replanificación." ¹

¹ Williams Kathy, Funciones administrativas, McGraw Hill, 1980

2.2 LA PLANIFICACION Y EL CONTROL DE UTILIDADES

2.2.1 Esquema de la Planificación y el Control de Utilidades

La planificación y el control integral de utilidades es un proceso que permite a la administración realizar eficazmente las importantes fases de las funciones de planificar y controlar. Un modelo de planificación y control de utilidades comprende: 1) el desarrollo de objetivos generales y de largo alcance de la empresa; 2) la especificación de las metas de la compañía; 3) el desarrollo, en términos generales, de un plan estratégico de utilidades de largo alcance; 4) la especificación de un plan táctico de utilidades, de corto plazo, detallado por responsabilidades asignadas; 5) el establecimiento de un sistema de informes periódicos de desempeño detallados por responsabilidades asignadas; y 6) el desarrollo de procedimientos y seguimiento.

2.2.1.1 Elementos fundamentales

Para poder llevar a cabo con éxito el proceso de planificación y control de utilidades se requiere la existencia de varios elementos que permitan su adecuada aplicación:

1. Un proceso administrativo que comprende planificar, organizar, proveer el personal, dirigir y controlar.
2. Un compromiso de la alta administración de promover la eficaz participación por todos los niveles en la entidad.
3. Una estructura de organización que claramente especifique las asignaciones de la autoridad y la responsabilidad a todos los niveles de la organización.
4. Un proceso de planeación por la alta administración.
5. Un proceso de control.
6. Una continua y congruente coordinación de todas las funciones de la administración.
7. En forma continua, alimentación adelantada, retroalimentación, seguimiento y replanificación a través de canales de comunicación definidos (tanto en sentido descendente como ascendente)
8. Un plan estratégico de utilidades (de largo alcance)
9. Un plan táctico de utilidades (de corto plazo)
10. Un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad.
11. Un uso continuo del principio de excepción
12. Un programa de administración del comportamiento

2.2.2 Planificación de la administración conforme a un esquema de Planificación y Control de Utilidades

La planificación es la primera función de la administración, se lleva a cabo de manera continua porque el transcurso del tiempo exige tanto la replanificación

como el desarrollo de nuevos planes. Además, la retroalimentación continua a menudo requiere de acciones planificadas recientemente para: a) corregir las deficiencias observadas en el desempeño, b) hacer frente a sucesos imprevistos de naturaleza desfavorable y c) aprovechar los nuevos adelantos.

La planificación directiva es un proceso que comprende las siguientes cinco fases: 1) Establecer objetivos y metas empresariales, 2) desarrollar premisas acerca del medio ambiente en el que opera la entidad, 3) tomar decisiones respecto a los cursos de acción, 4) emprender acciones que tiendan a activar los planes, y 5) evaluar la retroalimentación del desempeño para la replanificación. La planificación directiva constituye la base y vínculo para el ejercicio de las otras cuatro funciones administrativas: organizar, suministrar el personal, dirigir y controlar.

El propósito fundamental de la planificación es generar un proceso de alimentación adelantada para las operaciones y para el control. El concepto de alimentación adelantada implica dar los lineamientos para la toma de decisiones operacionales sobre una base cotidiana. Los planes aprobados constituyen el alimento primario de la alimentación adelantada.

La planificación descansa en la idea de que el éxito futuro de una entidad puede intensificarse por la acción administrativa continua. La misma, supone que una entidad tendrá logros con más éxito, en términos de sus objetivos generales, como resultado de las acciones de la administración para implantar el proceso de alimentación adelantada, que los que pueda alcanzar si no hay una activación por parte de la administración.

Durante el inicio de la etapa de planificación, la administración de una entidad, debe desarrollar tres diferentes tipos de proyecciones: ¹

1. Una proyección para referencia; la cual implica un intento por especificar cual sería el futuro estado de la entidad si no se hiciera nada; es decir, si no hubiera una intervención planificada por parte de la alta administración.

2. Una proyección anhelada; la cual entraña una especificación de "esperanzas y sueños" en cuanto al estado futuro de la entidad; es decir, el cumplimiento esencial de todas las aspiraciones de la entidad.

3. Una proyección planificada; que supone una especificación de qué tan cerca puede lograr la entidad de manera realista, una proyección anhelada. Detalla los objetivos y las metas planificadas a ser alcanzadas durante el tiempo que cubre el proceso de planificación.

¹ Welsch, Presupuestos, Pretince Hall, 1988

Se puede hablar de un cuarto tipo de proyección, que se designa a veces como "proyección de tensión". Una proyección de tensión es aquella que es factible pero que en realidad presionará a la gente y a las instalaciones hasta el límite de su capacidad. La esencia de un presupuesto de tensión es: ¿Qué puede lograr la compañía si quita del camino todos los obstáculos y maximiza el desempeño?

El valor primordial al considerar estas diferentes proyecciones es evitar incluir los elementos de cada una de ellas como una mezcla en la proyección planificada. Por lo tanto, la planificación debe empezar con una proyección planificada que represente un plan realista de la administración superior expresada en palabras y cifras.

La planificación por la administración superior es un proceso continuo porque una proyección planificada nunca puede considerarse como el producto final y definitivo. Debe ser modificada al cambiar las condiciones y disponerse de nueva información.

Desde otro punto de vista, la planificación por la administración superior puede implantarse con entera informalidad en un extremo, o con plena formalidad, en el otro extremo. Por formalidad se entiende el grado en el cual: 1) el proceso de planificación es estructurado, y 2) las decisiones de la planificación se expresan en forma de planes escritos y resultados financieros estandarizados

Las decisiones de planificación son interdependientes y deben dividirse de conformidad con las subdivisiones operacionales u organizacionales de la entidad. Por lo tanto, la planificación sigue las líneas de autoridad y responsabilidad en la empresa. Esta subdivisión significa que hay una serie secundaria de decisiones de planificación (y un plan consecuente) para cada gerente en la entidad (es decir, para cada área o centro de responsabilidad), desde los más altos niveles de la administración hasta los más bajos. Esto hace posible la aplicación efectiva e integrada del concepto de alimentación adelantada.

Cada faceta de la planificación debe abarcar una evaluación o una reevaluación de las variables relevantes, o pertinentes (tanto las controlables como las no controlables), pues las mismas tendrán impactos importantes sobre la planificación de objetivos y metas realistas. El desarrollo de los objetivos generales de la empresa es el más fundamental nivel de la toma de decisiones en el proceso de planificación. Los objetivos expresan el estado futuro general, a largo plazo, de la compañía.

El siguiente nivel de planificación se conoce como las metas, las cuales representan los objetivos generales enfocados con mayor definición, especificando explícitamente a) las dimensiones de tiempo para lograrlo, b) mediciones cuantitativas y c) subdivisión de las responsabilidades.

Para establecer la base en la que ha de apoyarse el logro de los objetivos y las metas específicas de la empresa, la administración debe desarrollar estrategias, que deberán ser perseguidas por la empresa. Las estrategias especifican el "cómo", detallan el plan de ataque a emplearse en la persecución operacional de las metas.

Por último, el nivel más detallado de la planificación tiene lugar cuando la administración lleva a cabo los objetivos, las metas y las estrategias ya establecidos, incorporándolos al plan de utilidades, que es una expresión financiera y narrativa de los resultados esperados de las decisiones de planificación. Se llama plan de utilidades, porque explícitamente manifiesta las metas en términos de expectativas de tiempos y resultados financieros esperados (rendimiento sobre la inversión, utilidad, costo) para cada segmento principal de la entidad. Los planes típicos de utilidades establecen el contenido y formato de los informes de control interno con respecto a las operaciones y situación financiera desarrollados por la entidad para los informes mensuales de desempeño que se rinden a los distintos niveles de la administración.

Por lo general se desarrollan dos planes coincidentes de utilidades: el estratégico (o de largo alcance) y el táctico (o de corto plazo). El plan estratégico de utilidades es vasto y comúnmente abarca tres o más años en el futuro. El plan táctico de utilidades es detallado y comprende un horizonte en el tiempo de un año, el próximo año.

El desarrollo de los planes estratégico y táctico de utilidades, cada año, es un proceso que implica decisiones de la administración superior y, de manera ideal, un elevado nivel de participación de la misma.

La función de planificación debe variar en alcance e intensidad según el nivel de administración. La dirección general tiene una responsabilidad de planificación mucho más amplia que la administración de nivel inferior y, no obstante, cada nivel de la administración debe tener responsabilidades definidas de planificación. Por el contrario, las actividades de control son más penetrantes en los niveles inferiores de la administración.

2.2.2.1 Dimensión del tiempo

Hay dos aspectos importantes que tienen relación con el tiempo y que requieren de una cuidadosa atención. Uno de ellos se relaciona con el concepto de el horizonte de planificación y el otro tiene relación con los tiempos de las actividades de planificación. El horizonte de planificación se refiere al periodo de tiempo en el futuro, para el cual la administración debe planificar. En casi toda situación, existe la necesidad de varios horizontes de planificación diferentes. El flujo continuo de decisiones de la alta administración constituye la totalidad de su actividad de planificación. Cada una de dichas decisiones, refleja un plan acerca de los futuros sucesos, y el agregado de todas las decisiones constituye un

conjunto de políticas y planes de la organización. Las decisiones pueden afectar únicamente al futuro. Ninguna decisión actual puede afectar o cambiar al pasado. La historia de la empresa no puede ser alterada, aunque sí puede ser incorrectamente registrada, informada e interpretada. Dado, pues, que todas las decisiones de la alta dirección son futuristas, cada administración se enfrenta al aspecto básico de las dimensiones de tiempo en la planificación y la toma de decisiones. La cuestión es ¿qué tan lejos en el futuro deben extenderse los planes? Este problema es complejo porque la extensión de tiempo es particular al tipo de decisión que se está tomando. Sin excepción, las decisiones importantes que se tomen a última hora adolecen de la falta de adecuados estudios que las soporten, de análisis, de evaluación y de asesoramiento.

“La eficaz implantación del concepto de la planificación y control de utilidades exige que la alta administración establezca una clara dimensión de tiempo para cierto tipo de decisiones. Las perspectivas de las dimensiones de tiempo, en la planificación que efectúa la administración, requieren una clara distinción entre las consideraciones históricas y las consideraciones futuras. Las primeras, y los resultados de las operaciones en el pasado, de hecho a menudo constituyen la plataforma de lanzamiento para las determinaciones futuras.”¹

Otra dimensión de tiempo se relaciona con la planificación de proyectos. Existe una constante necesidad de que la dirección planeé proyectos específicos e identificables, cada uno de los cuales tiene una particular dimensión de tiempo, ya que tales proyectos tienen compromisos que abarcan períodos variables de tiempo. La atención en la planificación de proyectos se fija sobre cada proyecto distinto, el cual puede representar un compromiso bien sea de carácter operacional o no operacional.

La planificación periódica es la necesidad que impone el medio ambiente de que la administración planeé, evalúe y controle las operaciones dentro de períodos secundarios relativamente cortos y consistentes como serían los de un año. Los planes periódicos reflejan las restricciones del calendario que han sido impuestas por la costumbre. Concretamente, los gerentes, los dueños y otras partes interesadas exigen calendarios, de ellos, resultan planes periódicos de utilidades e informes y evaluaciones del avance de la empresa. Por lo tanto, se acostumbra preparar planes e informes de progreso por mes, trimestre y año. En armonía con estas restricciones de tiempo que impone el medio ambiente, ha evolucionado el concepto de la planificación periódica que representa una convergencia del tiempo sobre los planes de utilidades y el desempeño (o resultados reales).

El concepto de planificación y control integral de utilidades comprende un enfoque sistemático e integrado a la planificación de proyectos, la planificación táctica y la planificación estratégica. Las dimensiones de tiempo deben ser peculiares a la

¹ Welsh, Presupuestos, Prentice Hall, 1988

empresa y programarse en forma que se ajusten a sus necesidades y características particulares.

2.2.2.2 Calendario de planificación

Los tiempos de las actividades de planificación sugieren que debe haber un calendario preciso que establezca la administración para iniciar y cumplir ciertas fases del proceso de planificación. La planificación que lleva a cabo la administración debe verse como un proceso continuo en todos los niveles de la administración. En la cotidiana toma de decisiones, así como en los asuntos de largo plazo, todos los niveles de la administración deben estar continuamente reevaluando el futuro, replaneando y modificando los planes anteriores en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, ciertos aspectos de la planificación se cumplen mejor de una manera formal y en base a un calendario definido. Debe existir un calendario de las actividades de planificación como una cuestión de política de la administración, conocida a menudo como el calendario o ciclo de planificación. Una vez que la administración se compromete de esta manera, normalmente desaparece el aplazamiento que, por indecisión o falta de voluntad, sufre la planificación. Nada es más negativo para la planificación eficaz de la utilidades que la alta administración presente un plan de utilidades algún tiempo después de que haya comenzado el periodo involucrado.

2.2.3 Control de la administración conforme a un esquema de PCU

Al igual que la planificación, el control se ejerce continuamente. Por lo tanto, se requiere la existencia de procesos de control que deben estar funcionando siempre en la empresa. Controlar puede definirse como el proceso de medir y evaluar el desempeño, o resultados reales, de cada componente organizacional de una empresa, y efectuar la acción correctiva, cuando sea necesaria, para asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos, metas, políticas y normas de la empresa. La planificación establece los objetivos, las metas, las políticas y las normas de una empresa. El control se ejerce a través de la evaluación personal, los informes periódicos de desempeño e informes especiales.

Bajo otro enfoque, se identifican los tipos de control como sigue:

1. Control preliminar (a través de la alimentación adelantada). Se ejerce previamente a la acción para asegurar que se preparen los recursos y el personal necesarios y se tengan listos para iniciar las actividades. Se supone que los objetivos, los planes, las políticas y las normas se han desarrollado y comunicado a aquellos que tienen las correspondientes responsabilidades de desempeño.
2. Control coincidente (generalmente a través de informes periódicos de desempeño). Se vigilan mediante la observación personal e informes las actividades corrientes para asegurar que se cumplan las políticas y los

procedimientos sobre la marcha. Implica mediciones del desempeño y el disparo de la acción correctiva prevista para asegurar el logro de los objetivos. Cuando los planes se hacen operacionales, debe ejercerse el control para medir el avance.

3. Control por retroalimentación. Acción a posteriori, replanificación, donde se concentra la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

Un proceso de control corriente, cuyo propósito sea ayudar a vigilar las actividades periódicas de un negocio consta de las siguientes fases:

1. Comparar el desempeño (resultados reales) con las metas y normas planificadas.
2. Preparar un informe de desempeño que muestre los resultados reales, los resultados planificados y cualquier diferencia entre ambos.
3. Analizar las variaciones y las operaciones relacionadas para determinar las causas subyacentes de las variaciones.
4. Desarrollar cursos de acción opcionales para corregir cualquier deficiencia y aprender de los éxitos.
5. Hacer una selección (acción correctiva) del menú de alternativas y ponerla en práctica.
6. Hacer el seguimiento necesario para evaluar la efectividad de la corrección; continuar con la alimentación adelantada para efectos de replanificación.

La comparación de los resultados reales con las metas y normas planificadas constituye una medición de la efectividad del control durante un período pasado especificado, el cual constituye la base para una eficaz retroalimentación. Los hechos que se muestran en un informe de desempeño no pueden ya cambiarse; sin embargo, la medición histórica puede conducir a un mejoramiento del control en el futuro. El concepto importante es que los objetivos, políticas y las normas cumplen dos necesidades básicas en el proceso global de control: 1) la alimentación adelantada, que constituye una base para el control en el momento de la acción, y 2) la retroalimentación, que representa una base para la medición de la eficacia del control posteriormente a la acción. Además la retroalimentación sirve de instrumento en la replanificación

La planificación y control integral de utilidades centra su atención en los informes de desempeño y en su evaluación para determinar las causas tanto de los desempeños altamente satisfactorios como de los desempeños mediocres.

"Los informes de desempeño en la PCU deben de tener las siguientes características:

1. El desempeño se clasifica por las responsabilidades que se asignan. El informe debe ser exactamente de conformidad con la estructura organizacional. Debe

formularse un informe diferente para cada "casilla" del organigrama a fin de que se reporte el desempeño de acuerdo con la autoridad y responsabilidad asignadas.

2. Se designan los conceptos que son controlables y los que no lo son. Estos dos grupos deben precisarse con claridad pues el desempeño de un gerente debe medirse de manera razonable y justa.

3. Se deben formular informes oportunos. Para que el control sea eficaz, los informes de desempeño deben emitirse por periodos secundarios o provisionales, esto es, sobre una base mensual, semanal o, en algunos casos, diariamente. Para que sean útiles y efectivos, los informes de desempeño deben presentarse a los gerentes y supervisores responsables unos cuantos días después del fin del período que se cubre. Este aspecto fundamental entraña también la insinuación de que la acción de control, si ha de ser eficaz, debe ocurrir inmediatamente después de la identificación de las causas del problema. Cuanto más tiempo se aplase la acción de control, mayor será el efecto financiero desfavorable que se produzca. Son convenientes las actividades de seguimiento: a) para determinar la efectividad de la acción de control y b) para establecer la base sobre la cual pueda mejorarse la eficiencia. Al igual que las acciones de control, las actividades de seguimiento deben ser oportunas y las decisiones apoyadas en lo que se haya detectado deben ponerse en práctica cuanto antes.

4. Se concede importancia a la comparación de los resultados reales con los resultados planificados, los informes de desempeño deben mostrar los resultados reales, los resultados planificados y la diferencia entre los mismos. Los informes de desempeño deben también llamar la atención hacia las posibles causas de las variaciones, si ello se puede hacer." ¹

2.2.4 Adaptación de la estructura organizacional a un esquema de PCU

Organizar es una de las bases del proceso administrativo. Consiste en: a) la subdivisión de una empresa en unidades de trabajo manejables (divisiones y departamentos), b) la asignación o delegación de responsabilidades administrativas y c) la definición del lugar de las decisiones. Normalmente a esto se le denomina organizar o desarrollar una estructura organizacional. La estructura enfatiza la delegación de la autoridad y responsabilidad administrativas desde el más elevado nivel en la compañía hacia los niveles inferiores. Ello es importante porque la planificación y el control se implantan a cada nivel de la organización. Es importante una estructura organizacional bien definida porque asigna autoridad y responsabilidades de desempeño en forma sistemática.

Los siguientes factores influyen en la estructura de una organización:

¹ Welsch, Presupuestos, Prentice Hall, 1988

Factores internos:

1. Enfoque conceptual adoptado (toma de decisiones centralizada contra la toma de decisiones descentralizada, con mayor delegación de autoridad)
2. Espacio de control (el número de empleados que reportan a un supervisor)
3. Diversidad de productos y clase de operación.
4. Tamaño de la organización
5. Características de los empleados (profesionistas, empleados de oficina, trabajadores).

Factores externos:

6. Tecnología
7. Características del mercado (estabilidad, extensión, tipos de clientes)
8. Dependencia del medio ambiente (competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores y efectos del extranjero)

La estructura de la organización es fundamental para la planificación y control de utilidades porque tanto la planificación como el control se relacionan directamente con la distribución de autoridad y responsabilidad dentro de toda la empresa, la distribución se formaliza comúnmente en la estructura de la organización.

Un programa de planificación y control de utilidades debe apoyarse en una buena estructura organizacional de la empresa y en líneas muy precisas de autoridad y responsabilidad. El propósito de la estructura organizacional y de la asignación de autoridad es establecer un marco dentro del cual puedan cumplirse los objetivos de la empresa en forma coordinada y efectivas y sobre una base de continuidad.

Para incrementar la eficiencia administrativa y operacional, prácticamente todas las empresas, excepto quizá las muy pequeñas, deben dividirse en subunidades organizacionales. A estas subunidades debe corresponderles un gerente con autoridad y responsabilidad especificadas. Así, la compañía como un todo es un área de responsabilidad, al igual que lo es cada división, departamento y distrito de ventas.

Estas subunidades, se clasifican, a su vez, atendiendo al grado de responsabilidad como sigue:

1. Centro de costos: un área de responsabilidad en la cual el gerente es responsable por los costos controlables en la unidad; pero no es responsable, en un sentido financiero, por la utilidad o por la inversión en dicha área. Los centros de responsabilidad más pequeños y de nivel inferior tienden a ser centros de costos.
2. Centro de ingresos: un área de responsabilidad en la cual el gerente es responsable por los ingresos. A los centros de ventas a menudo se les designa como centro de ingresos.

3. Centro de utilidades: un área de responsabilidad en la cual el gerente es responsable por los ingresos, los costos y las utilidades del centro. La planificación y el control enfocan su atención sobre la utilidad o ganancia generada por el centro.

4. Centro de inversión: Un área de responsabilidad que va un paso más adelante que un centro de utilidades. En un centro de inversión, el gerente es responsable por el ingreso, los costos, la utilidad y el monto de los recursos invertidos en los activos empleados por el centro. La planificación y el control se enfocan sobre el rendimiento de la inversión generado por el centro.

Es a través de estas áreas o centros de responsabilidad que los planes son implementados, los objetivos son cumplidos y el control es puesto a funcionar. Un programa de planificación y control integral de utilidades debe conformarse a las unidades organizacionales y a las correspondientes características estructurales de la empresa. Así, en las compañías mejor administradas suponemos, que dentro de las dimensiones de tiempo especificadas, los planes de proyectos, el plan estratégico de largo alcance y el plan táctico de utilidades de corto plazo se estructuran primeramente por autoridades y responsabilidades organizacionales y después por líneas de productos o de servicios. En conjunto con este marco de referencia, las metas y los planes de los diversos centros de responsabilidad se incorporan a las metas y los planes de la empresa en su conjunto. Como resultado, se desarrollan cada año planes integrales de utilidades en la siguiente forma:

1. La dirección o gerencia general especifica los objetivos, metas, estrategias, supuestos de planificación y políticas generales que se comunican a los gerentes de las subunidades.

2. El gerente de cada subunidad, adhiriéndose a las políticas generales de la administración general, desarrolla su propio segmento del plan integral de utilidades. Normalmente el primer segmento de los planes estratégico y táctico de utilidades que debe elaborarse es el plan de ventas pues las actividades de casi todas las compañías dependen del volumen de ventas.

3. El gerente de cada subunidad presenta los planes de utilidades de la subunidad a la administración general para que ésta efectúe críticamente la evaluación y sugiera modificaciones, en su caso.

4. Los planes de cada subunidad, aprobados ya por el nivel superior de la administración se consolidan entonces en el plan integral de utilidades para toda la compañía.

Podría suponerse que la planificación y control integral de utilidades es aplicable únicamente en grandes y complejas organizaciones. Podría existir escepticismo por parte de las empresas no fabricantes, como compañías de servicios, *instituciones financieras*, hospitales, ciertos negocios detallistas, compañías constructoras y empresas inmobiliarias. Sin embargo, la planificación y control integral de utilidades puede adaptarse a cualquier organización, ya sea lucrativa o no, de servicios o manufacturera, independientemente del tamaño, de las circunstancias o condiciones especiales. Al igual que con la contabilidad, no puede diseñarse un sistema único de planificación y control de utilidades que resulte apropiado para todas las empresas. Un sistema de planificación y control de utilidades debe desarrollarse específicamente para la organización en particular de que se trate y estar adaptándolo continuamente a medida que ésta y su medio ambiente vayan cambiando.

2.3 EL PROCESO DE PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES

Función de la administración	Fases secuenciales del proceso de PCU	Responsabilidad primaria
Planear	<ol style="list-style-type: none"> 1 <u>Variables externas pertinentes</u>: Identificar y evaluar 2 <u>Objetivos generales del negocio</u>: desarrollar o modificar 3 <u>Metas específicas de la empresa</u>: desarrollar en congruencia con el punto 2 anterior 4 <u>Estrategias de la empresa</u>: especificar los principales impulsos para alcanzar los objetivos y las metas 5 <u>Instrucciones de la administración ejecutiva para la planificación</u>: especificar premisas (o lineamientos) de la planificación para los gerentes (con base en los puntos 1-4 anteriores) 6 <u>Planes de proyectos</u>: desarrollar y evaluar cada proyecto 7 <u>Plan estratégico (largo plazo) de utilidades</u>: desarrollar para 3,5 o 10 años 8 <u>Plan táctico (corto plazo) de utilidades</u>: desarrollar para el año entrante 	Administración ejecutiva
Dirigir Controlar	<ol style="list-style-type: none"> 9 <u>Estructuración de planes de utilidades</u>: ejecutar a lo largo del año presupuestal 10 <u>Informes de desempeño</u>: preparar informes mensuales por áreas de responsabilidad 11 <u>Seguimiento</u>. proveer retroalimentación, emprender acción correctiva y replanificar 	Administración de nivel medio Todos los niveles la administración Todos los niveles de la administración

El cuadro anterior muestra las funciones administrativas, fases secuenciales y responsabilidades en el proceso de planificación y control de utilidades.

Las partes comunes de un programa de Planificación y Control de Utilidades para un año en particular se pueden ejemplificar de la siguiente manera: a) el plan sustantivo, b) el plan financiero, c) los presupuestos variables de gastos, d) los datos complementarios y e) los informes de desempeño.

A. El plan sustantivo:

1. Objetivos generales de la empresa
2. Metas específicas de la empresa
3. Estrategias de la empresa
4. Instrucciones de la administración ejecutiva para la planificación (premisas)

B. El plan financiero:

1. Plan estratégico de utilidades de largo alcance:
 - a. Proyecciones de ventas, costo y utilidad
 - b. Proyectos importantes y adiciones de activos de capital
 - c. Flujo de efectivo y financiamiento
 - d. Necesidades de personal
2. Plan táctico de utilidades de corto plazo (anual)
 - a. Plan de operación:
Estado de resultados planificado:
 - 1) Plan de ventas
 - 2) Plan de producción
 - 3) Presupuesto de gastos de administración
 - 4) Presupuesto de gastos de distribución
 - 5) Presupuestos del tipo de asignaciones (investigación y desarrollo, promoción)
 - b. Plan de situación financiera
 - 1) Activo
 - 2) Pasivo
 - 3) Capital
 - c. Plan del flujo de efectivo

C. Presupuestos variables de gastos:

Fórmulas de los gastos de producción

D. Datos complementarios:

Análisis de la relación costo-volumen-utilidad, análisis por razones

E. Informes de desempeño:

Cualquier informe especial cada fin de mes y según se necesiten

F. Seguimiento, acción correctiva e informes de replanificación

El plan sustantivo está representado por los objetivos generales, las estrategias, los planes específicos y los programas de la organización, así como por el compromiso coincidente de la administración general para el logro a largo plazo, de estos objetivos y planes. El plan sustantivo puede caracterizarse, más bien,

como la "parte narrativa" del plan, que como la "parte numérica" del mismo. Constituye la base para el plan financiero.

En cambio, el plan financiero cuantifica los resultados financieros de implantar los objetivos, las estrategias planificadas, los planes y las políticas de la alta administración. El plan financiero representa, así, una traducción a términos financieros de los objetivos, las metas y las estrategias para periodos específicos de tiempo.

2.3.1 Identificación y evaluación de las variables externas

Las variables externas ejercen influencias muy importantes en una empresa. La fase de identificación de variables del proceso de Planificación y Control de Utilidades se concentra en: a) identificar y b) evaluar los efectos de las variables externas. La identificación entraña identificar las variables pertinentes y las no pertinentes, también considerar separadamente las variables controlables de las que no lo son. Entenderemos por variables pertinentes aquellas que tienen un impacto directo e importante sobre la empresa. Para un negocio grande con un mercado nacional, las variables pertinentes serían generales en cuanto a alcance, en tanto que un negocio pequeño, se preocuparía principalmente por las variables regionales y locales que operarán dentro del estrecho medio ambiente de la empresa. Ahora bien, las variables pertinentes pueden a su vez ser controlables o no controlables. Esto significa que la planificación por la administración debe enfocarse sobre cómo manipular las variables controlables. Aún más, debe hacer una planificación gerencial de cómo trabajar con las variables no controlables, es decir, para ambas clases de variables, cómo puede la administración aprovechar los impactos favorables y minimizar los impactos desfavorables sobre la organización.

Una fase especialmente significativa de este análisis tiene que ver con la evaluación de la actual fortaleza y debilidad de la empresa. La planificación debe necesariamente empezar con un objetivo y la comprensión realista del estado actual de los productos, los servicios, las utilidades y los rendimientos sobre las inversiones, el flujo de efectivo, la disponibilidad de capital, las aptitudes productivas y la idoneidad del personal tanto administrativo como el de otras áreas. Este aspecto del proceso de planificación comúnmente es difícil para la mayor parte de las administraciones debido a que frecuentemente las deficiencias y las ineficiencias son difíciles de identificar y evaluar objetivamente por quienes están directamente involucrados. En esta apreciación y evaluación, los puntos fuertes y débiles actuales deben clasificarse en potenciales de corto y de largo plazo. Esta fase del proceso de la Planificación y Control de Utilidades es fundamental al desarrollarse el plan sustantivo.

2.3.2 Desarrollo de los objetivos generales de la empresa

Basándose en una evaluación realista de las variables pertinentes y en una apreciación de las fuerzas y debilidades de la organización, la administración ejecutiva puede especificar o reexpresar esta fase del proceso de la Planificación y Control de Utilidades. Los propósitos son los siguientes: ¹

1. Definir el objeto de la compañía (declarar exactamente porqué la compañía está en el negocio).
2. Aclarar el carácter filosófico de la compañía (los principios morales y éticos que rigen sus actos)
3. Crear un "clima" particular dentro del negocio (comunicar los propósitos y ética básicos de la compañía a todo su personal con el fin de que los empleados puedan, a su vez, comunicarlos a los clientes y a otras partes ajenas a la firma a través de sus propios actos).
4. Establecer una guía para los gerentes con el objeto de que las decisiones que tomen reflejen los mejores intereses del negocio, con razonabilidad y justicia, a quienes se interesan en el mismo (proporcionar una guía general a quienes ocupan puestos de toma de decisiones con el fin de que puedan actuar independientemente, pero dentro del marco de las metas y los propósitos básicos).

La declaración de los objetivos generales no deberá especificar metas cuantitativas, sino más bien debe ser una expresión narrativa del propósito, los objetivos y el carácter filosófico del negocio. La declaración de los objetivos generales es la primera parte del plan sustantivo de una organización.

2.3.3 Desarrollo de las metas específicas para la empresa

La "fase de las metas", en el proceso de la Planificación y Control de Utilidades, tiene el propósito de definir con mayor precisión la declaración de objetivos generales y moverse de la esfera de la información general a la de información más específica de planificación. Suministrar metas tanto narrativas como cuantitativas que son precisas y susceptibles de medición. Se trata de metas específicas relacionadas con la empresa como una sola unidad y con las principales áreas de responsabilidad. Además, las metas específicas constituyen una base para la medición del desempeño.

Deben desarrollarse estas metas globales, pero específicas, para los planes tanto estratégico como táctico de largo y corto plazo, respectivamente. Esta declaración de metas específicas de la empresa debe definir metas operacionales, son en gran medida cuantificadas y especificadas para las principales subdivisiones de la

¹ Welsch, Presupuestos, Prentice Hall, 1988

empresa. Son medibles para las áreas de operación que resultan críticas para el éxito a largo plazo de la empresa y deben representar metas realistas, a diferencia de las simples expectativas o conjeturas.

2.3.4 Desarrollo y evaluación de las estrategias de la compañía

Las estrategias de la compañía son los impulsos, las vías y las tácticas fundamentales que se usarán para cumplir los objetivos y las metas planificadas. Una estrategia dada puede ser de corto o de largo plazo.

El propósito de desarrollar y diseminar las estrategias de la empresa es encontrar las mejores alternativas para alcanzar los objetivos generales y las metas específicas. Las estrategias se centran sobre el cómo; por lo tanto, delinean un plan de acción para la empresa. En el desarrollo de estrategias básicas para la empresa, la administración ejecutiva debe concentrar su atención en la identificación de las áreas críticas que influyen en el éxito a largo plazo de la empresa. Las áreas críticas deben señalarse con toda precisión a través de la evaluación de las variables pertinentes. La reapreciación periódica de las estrategias es esencial a la luz de un cuidadoso análisis de todas las variables pertinentes y de su probable futuro impacto sobre la empresa.

2.3.5 Instrucciones de la administración ejecutiva para la planificación

Esta fase entraña la comunicación del plan sustantivo a los niveles medios y bajos de la administración. Explica los objetivos generales, las metas y las estrategias de la empresa, así como cualesquier otras instrucciones que se necesiten para desarrollar los planes estratégico y táctico de utilidades. Suele denominarse declaración de las premisas de planificación o declaración de las directrices de planificación. En este punto del proceso de planificación, se ha establecido ya la base para articular los objetivos generales y específicos de la empresa, así como las estrategias que faciliten su logro.

2.3.6 Preparación y evaluación de los planes de proyectos

Los planes de proyectos comprenden horizontes variables de tiempo pues cada proyecto tiene una particular dimensión de tiempo. Al planificar un proyecto, el espacio de tiempo a considerar normalmente debe ser el periodo de vida previsto del proyecto. A los proyectos que son aprobados debe entonces asignárseles tiempos en los planes estratégico y táctico de utilidades. Además de cualquier proyecto que se encuentre en vías de aprobación o realización, la administración ejecutiva deberá promover la formulación de propuestas de proyectos de cualquier fuente dentro de la empresa. En congruencia con este enfoque, durante el ciclo

formal de planeación, la administración debe evaluar y decidir acerca del estado del plan de cada proyecto en proceso y seleccionar cualquier nuevo proyecto que habrá de iniciarse durante las dimensiones de tiempo cubiertas por los planes estratégico y táctico de utilidades para el próximo ejercicio.

2.3.7 Desarrollo y aprobación de los planes estratégico y táctico de utilidades

Cuando los gerentes de los distintos centros o áreas de responsabilidad de la empresa reciben las instrucciones de planificación de la administración ejecutiva y los planes de proyectos pueden ya, dar comienzo intensivas actividades para desarrollar sus respectivos planes estratégicos y tácticos de utilidades. El plan estratégico de largo alcance y el plan táctico de corto plazo, por lo general se desarrollan conjuntamente.

"Es recomendable la plena participación de los gerentes en el proceso de planificación, la falta de participación puede ocasionar problemas en el comportamiento."¹

Suponiendo que exista una presupuestación participativa y que ya haya recibido las instrucciones de la administración ejecutiva, el gerente de cada área, iniciará inmediatamente actividades, dentro de la misma, para desarrollar un plan estratégico de largo alcance, cinco años por ejemplo, y en armonía con dicho plan a cinco años, un plan táctico de utilidades de corto plazo, un año. Una fuente centralizada, que puede ser el área de presupuestos, deberá suministrar cierta información respecto a los formatos y procedimientos aplicables, con el fin de establecer el formato general, el grado de detalle y otros requisitos pertinentes de procedimiento y formato que son esenciales para la incorporación de todos los planes de las áreas o centros de responsabilidad en los planes globales de utilidades de la compañía como una sola unidad. Toda esta actividad debe coordinarse entre los distintos centros, de conformidad con la estructura organizacional.

"A medida que se formulan y completan los dos planes de utilidades, debe iniciarse el proceso de aprobación, el cual implica la aprobación, la no aprobación o la modificación, basándose ya sea: a) en la acción de la administración ejecutiva o b) en la presentación y justificación, por los gerentes de las áreas de responsabilidad, ante el nivel inmediato de autoridad. Este proceso de aprobación, en su punto culminante, exigirá que el gerente de cada área de responsabilidad sea programado para que presente a la administración ejecutiva sus planes, acompañados de las justificaciones que los soporten. Cada miembro del grupo de la administración ejecutiva habrá recibido una copia de los planes de los distintos

¹ Welsch, Presupuestos, Pretince Hall, 1988

centros con el objeto de estudiarlos antes de la presentación final. El gerente de cada área de responsabilidad tiene la oportunidad de hacer una presentación completa de los planes, permitiéndosele que miembros de su personal de asesoría, o de línea, le auxilien en su presentación. Después de la junta, deberá tenerse una plática a fondo, sobre una base de "quita y pon", en la que participarán los miembros del grupo ejecutivo y el gerente del centro de responsabilidad. Los propósitos primordiales de la presentación y de las pláticas que tengan lugar son: 1) dar al gerente del área de responsabilidad plena oportunidad para "vender" sus planes a la administración ejecutiva; 2) conceder a los empleados del comité ejecutivo la oportunidad de discutir entre ellos, y con el gerente responsable, todas las repercusiones y supuestos pertinentes implícitos en los planes; y 3) desarrollar el mejor plan posible que los talentos combinados de todo el grupo, incluyendo al gerente del área involucrada puedan concebir. De estas pláticas, tal vez salga alguna modificación de los planes o, bien, los planes quizá se consideren idóneos en todos sus aspectos importantes. Es notable cómo este enfoque vigoriza la comunicación, la coordinación y el reforzamiento positivo. Es a través de este proceso como puede desarrollarse la base para la total coordinación de los planes y esfuerzos operacionales.

Una vez concluido el proceso participativo de aprobación para cada área de responsabilidad y resueltas todas las diferencias relevantes, se combinan los distintos planes y programas que sometieron los principales centros de responsabilidad con los planes estratégico y táctico de utilidades de la empresa en forma global. El proceso de combinar los diferentes planes, cada uno de los cuales está supuestamente en armonía con las premisas de planificación ya antes comunicadas por la administración ejecutiva, normalmente se lleva a cabo como una función centralizada de asesoría (staff) bajo la supervisión del funcionario de finanzas (presupuestos)."¹

Cuando ya se han completado ambos planes globales de utilidades para la empresa en su totalidad, la administración ejecutiva debe someter el paquete íntegro de planificación a un minucioso análisis y evaluación para determinar si los planes globales representan la combinación más realista que pueda desarrollarse bajo las circunstancias prevalecientes. Al llegar a este punto, ambos planes de utilidades deberán ser formalmente aprobados por el ejecutivo de más alto nivel y distribuirse a los gerentes de las áreas involucradas.

2.3.8 Implantación de los planes de utilidades

La implantación de los planes de la administración, que se han desarrollado y aprobado en el proceso de planificación, entraña la función administrativa de conducir a los principales subordinados hacia el logro de los objetivos y metas de

¹Welsch, Presupuestos, Prentice Hall, 1988

centros con el objeto de estudiarlos antes de la presentación final. El gerente de cada área de responsabilidad tiene la oportunidad de hacer una presentación completa de los planes, permitiéndosele que miembros de su personal de asesoría, o de línea, le auxilien en su presentación. Después de la junta, deberá tenerse una plática a fondo, sobre una base de "quita y pon", en la que participarán los miembros del grupo ejecutivo y el gerente del centro de responsabilidad. Los propósitos primordiales de la presentación y de las pláticas que tengan lugar son: 1) dar al gerente del área de responsabilidad plena oportunidad para "vender" sus planes a la administración ejecutiva; 2) conceder a los empleados del comité ejecutivo la oportunidad de discutir entre ellos, y con el gerente responsable, todas las repercusiones y supuestos pertinentes implícitos en los planes; y 3) desarrollar el mejor plan posible que los talentos combinados de todo el grupo, incluyendo al gerente del área involucrada puedan concebir. De estas pláticas, tal vez salga alguna modificación de los planes o, bien, los planes quizá se consideren idóneos en todos sus aspectos importantes. Es notable cómo este enfoque vigoriza la comunicación, la coordinación y el reforzamiento positivo. Es a través de este proceso como puede desarrollarse la base para la total coordinación de los planes y esfuerzos operacionales.

Una vez concluido el proceso participativo de aprobación para cada área de responsabilidad y resueltas todas las diferencias relevantes, se combinan los distintos planes y programas que sometieron los principales centros de responsabilidad con los planes estratégico y táctico de utilidades de la empresa en forma global. El proceso de combinar los diferentes planes, cada uno de los cuales está supuestamente en armonía con las premisas de planificación ya antes comunicadas por la administración ejecutiva, normalmente se lleva a cabo como una función centralizada de asesoría (staff) bajo la supervisión del funcionario de finanzas (presupuestos)."¹

Cuando ya se han completado ambos planes globales de utilidades para la empresa en su totalidad, la administración ejecutiva debe someter el paquete íntegro de planificación a un minucioso análisis y evaluación para determinar si los planes globales representan la combinación más realista que pueda desarrollarse bajo las circunstancias prevalecientes. Al llegar a este punto, ambos planes de utilidades deberán ser formalmente aprobados por el ejecutivo de más alto nivel y distribuirse a los gerentes de las áreas involucradas.

2.3.8 Implantación de los planes de utilidades

La implantación de los planes de la administración, que se han desarrollado y aprobado en el proceso de planificación, entraña la función administrativa de conducir a los principales subordinados hacia el logro de los objetivos y metas de

¹ Welsch, Presupuestos, Prentice Hall, 1988

la empresa. Por consiguiente, la eficaz administración en todos los niveles exige que los objetivos, las metas, estrategias y políticas de la empresa sean comunicados a los subordinados y claramente comprendidos por éstos. Los objetivos y las metas deben ser realistas y realizables; deben presentar un reto a la empresa y a todas las áreas de responsabilidad. Los planes se deben haber desarrollado con la convicción de la administración superior de que van a cumplirse, o incluso rebasarse en todos los aspectos principales. Si se observan estos principios en el proceso de desarrollo, los distintos ejecutivos y supervisores comprenderán claramente sus responsabilidades así como el nivel de desempeño que se espera de ellos.

Sería conveniente que la distribución del plan de utilidades incluya una "declaración de las premisas de planificación", que haga el ejecutivo de más alto nivel, enfatizando el desarrollo, el reto y la motivación positiva. Después de los planes de utilidades, debe programarse una serie de pláticas sobre el plan de utilidades. Conforme a dicho plan, el más alto funcionario ejecutivo debe reunirse inicialmente con los demás ejecutivos de la administración superior para discutir la implantación y la acción a emprender de acuerdo con los objetivos y metas especificadas en los planes de utilidades. Deben sostenerse pláticas similares hasta llegar a todos los centros de responsabilidad principales. Estas reuniones tienen por objeto desarrollar la conciencia hacia la utilidad, la orientación del desempeño y la tenaz, aunque flexible aplicación de los planes para alcanzar los objetivos. En estas pláticas debe cubrirse también el aspecto más amplio del proceso administrativo, incluyendo el reforzamiento positivo y otros problemas del comportamiento. Asimismo, se debe hacer hincapié en la necesidad de la acción persistente y de la flexibilidad al implantar los planes y el proceso de control. Debe ponerse particular énfasis en la forma en que los sucesos y problemas previstos serán manejados en los distintos niveles de la administración. Los planes de utilidades no pueden manipular al negocio y por consiguiente, no deben limitar a la administración en el aprovechamiento de las oportunidades, incluso de aquellas que no se contemplen en los planes de utilidades. La aplicación del principio de administración por excepción y del principio de flexibilidad, ambos con respecto a los sucesos y oportunidades imprevistos y en el proceso de control, debe ser puesta de relieve.

2.3.9 Uso de los informes periódicos de desempeño

En tanto se implantan los planes de utilidades, durante el periodo de tiempo especificado en el plan táctico, se necesitarán informes periódicos de desempeño, los cuales son preparados por el departamento de contabilidad o presupuestos sobre una base mensual. Asimismo, se formulan informes especiales de desempeño más frecuentes sobre una base de "según se necesiten". Dichos informes de desempeño a) comparan el desempeño real con el desempeño

planificado, y b) muestran cada diferencia como variación favorable o desfavorable en desempeño.

"Es necesario hacerse una distinción entre los informes financieros para uso externo y los que se emiten para uso interno. Los segundos pueden subclasificarse como: a) informes estadísticos que proporcionan precisamente las estadísticas internas cuantitativas básicas acerca de las operaciones de la empresa; b) informes especiales para la alta administración sobre problemas no recurrentes y especiales, y c) informes periódicos de desempeño. Estos últimos se centran en el control dinámico y continuo específicamente para las responsabilidades asignadas a la administración en sus distintos niveles. Tales informes son primordialmente repetitivos, esto es, informes a corto plazo que se desarrollan para cada una de las áreas (o centros) de responsabilidad. La emisión de informes de desempeño de corto plazo son esenciales para lograr un control efectivo. Por ejemplo, un importante enfoque del control de los ingresos compara los ingresos reales con los ingresos planificados, por áreas de responsabilidad. Semejante comparación hasta fin de año tendría escaso o ningún valor porque, para entonces, sería ya demasiado tarde para emprender la acción correctiva. En cambio, la disponibilidad de informes de ingresos sobre una base diaria, semanal o incluso mensual puede servir como base para la acción eficaz y oportuna. Las estadísticas del desempeño real, por sí solas, no indican si el desempeño es bueno o malo. El desempeño real debe pues compararse con metas realistas o estándares de desempeño para poder hacer una evaluación de aquél. Por ejemplo, se emplea el concepto de los presupuestos flexibles para establecer estándares realistas de gastos."¹

2.3.10 Implantación del seguimiento

El seguimiento es parte importante del control eficaz. En vista de que los informes de desempeño se basan en las responsabilidades asignadas, constituyen el soporte de la actividad de seguimiento. Es importante distinguir entre la causa y el efecto. Las variaciones en desempeño son efectos (los resultados); la administración debe determinar las causas subyacentes. La identificación de responsabilidad principalmente de la administración de línea. Debe darse inmediata prioridad al análisis para determinar las causas que originaron las variaciones en desempeño, tanto favorables como desfavorables. En el caso de variaciones desfavorables en desempeño, después de identificar las causas básicas, y no los resultados, debe escogerse una alternativa para la acción correctiva, implantándose en seguida.

Si se trata de variaciones favorables de desempeño, deben identificarse también las causas subyacentes. Este caso, rara vez requiere de la acción correctiva y,

¹ Welsh, Presupuestos, Pretince Hall, 1988

más bien, las causas fundamentales de las variaciones a menudo aportan valiosa información para manejar la eficiencia y para desarrollar reforzamientos positivos en las operaciones y empleados que muestran no ser muy exitosos. Se le denomina "transferencia del éxito".

Por último, debe haber un particular "seguimiento de las acciones pasadas de seguimiento". Debe orientarse este paso a 1) determinar la efectividad de las anteriores acciones correctivas y 2) proporcionar una base para mejorar los procedimientos de planificación y control.

2.4 LA PLANIFICACION CONTINUA DE UTILIDADES

"La planificación de utilidades entraña la selección de periodos definidos de tiempo para los planes estratégico y táctico. La fase de planificación anual para estos presupuestos es anterior al ejercicio presupuestal. La replanificación, para tomar en cuenta la información que se retroalimenta, tiene lugar en el momento en que se necesite en el curso del año del presupuesto. Este patrón de tiempo es apropiado para aquellas compañías que puedan planificar en forma realista con un año de anticipación."¹

En cambio, algunas organizaciones experimentan condiciones que hacen que les resulte inconveniente planificar adentrándose demasiado lejos en el futuro. Tales organizaciones pueden recurrir a la planificación continua de utilidades. Este enfoque exige una frecuente planificación y replanificación a causa de la dinámica del medio ambiente o de la tecnología.

El procedimiento que se sigue normalmente para la planificación táctica, cuando se emplea la planificación continua de utilidades, es preparar un plan anual (o semestral) de utilidades, el cual se modifica y rehace cada mes (o trimestre) quitando sucesivamente el mes (o trimestre) que acaba de terminar y agregando un periodo similar de tiempo en el futuro. Para ilustrar el método de planificación continua, supongamos que antes de enero se prepara un plan táctico de utilidades que abarca, digamos, hasta junio. Al terminar enero, se rehace el plan semestral de utilidades quitando enero y agregando julio, modificando al mismo tiempo las proyecciones para el periodo de febrero a junio, si se estima procedente. Por consiguiente, este método tiene como resultado un plan semestral continuo de utilidades para el negocio.

Cada división de la compañía prepara un plan anual de utilidades. Tales planes anuales se combinan y resumen después en el plan global de utilidades de la compañía en su conjunto. El plan anual de utilidades se prolonga un trimestre replaneando el siguiente trimestre (por mes) y los subsecuentes nueve meses (por

¹ Welsch, Presupuestos, Prentice Hall, 1988

trimestre). Conforme a este método, la administración cuenta con metas para el trimestre siguiente inmediato, así como metas trimestrales para cada uno de los tres trimestres subsecuentes.

El método continuo que hemos delineado anteriormente elimina la necesidad de modificaciones provisionales de los planes tácticos de utilidades como resultado de sucesos y circunstancias excepcionales y no revistos antes. La distinción importante del enfoque continuo a la planificación de utilidades es que la administración tiene planes detallados y continuos para un periodo de tiempo consistente en el futuro, mientras que de acuerdo con la planificación periódica de utilidades, el periodo de planificación de corto plazo se extiende más allá del final de año.

Con respecto a la frecuencia de la preparación y la modificación del plan de utilidades, las compañías bien administradas, que ya tienen muchos años de experiencia con los programas de planificación y control de utilidades, han encontrado que debe emprenderse la replanificación formalmente, y en amplia escala, por lo menos sobre una base anual. El uso del método continuo establece explícitamente los tiempos y la frecuencia del proceso de replanificación formalmente, y en amplia escala, por lo menos sobre una base anual. El uso del método continuo establece explícitamente los tiempos y la frecuencia del proceso de replanificación. Ahora, por lo que se refiere al plan estratégico de utilidades de largo alcance, algunas compañías no siguen un patrón de revisión y modificación anual, sino más bien la política de "revisar y modificar cuando las circunstancias hayan cambiado significativamente".

De cuando en cuando, todas las compañías necesariamente experimentan importantes sucesos imprevistos, y la consiguiente replanificación. Cuando ocurren sucesos importantes durante el periodo cubierto por plan de utilidades de corto plazo, surge entonces un problema en cuanto a si deba o no, modificarse el plan, para los meses restantes del periodo presupuestal, a fin de tomar en cuenta el efecto del relevante acontecimiento. En caso de ocurrir, a no ser que se presente hacia el fin del ejercicio, es evidente que sí procederá la completa modificación del plan táctico por lo que resta del año. Por el contrario, tratándose de sucesos de poca significación o de un deficiente desempeño, normalmente no deberían ocasionar que se modificara el plan básico de utilidades. La frecuente modificación de los planes, para tomar en cuenta los eventos menores y las emergencias, tiende a destruir la credibilidad del plan y a dañar la seriedad con la que los gerentes miran a los planes durante su desarrollo e implantación.

2.5 MANUAL DE POLITICAS EN EL PROCESO DE PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES

Normalmente es conveniente contar con un manual de planificación y control de utilidades a fin de intensificar la comunicación, especificar los procedimientos y permitir una estabilidad razonable en el funcionamiento del sistema. Un manual de planeación y control de utilidades debe comprender lo siguiente:

1. Una declaración de los objetivos del programa de PCU.
2. Los procedimientos que habrán de seguirse en el desarrollo de los planes de utilidades:
 - a) Instrucciones y formatos que se usarán
 - b) Procedimientos para tomar decisiones sobre planificación:
 - Ejecutivos operacionales
 - Ejecutivos de asesoría ("staff")
 - Comité del presupuesto integrado por miembros de la administración superior
- 3) Un calendario de planificación y control de utilidades que especifique las fechas de terminación de cada parte del plan de utilidades y para la presentación de informes.
- 4) Instrucciones para distribución de cédulas del plan de utilidades
- 5) Instrucciones y procedimientos relativos a los informes de desempeño
 - a) Responsabilidad y procedimientos de preparación de los informes:
 - Resultados reales
 - Datos y variaciones presupuestados
 - Análisis de las variaciones
 - b) Forma, contenido y procedimientos para los informes de desempeño
 - c) Instrucciones para distribuir los informes de desempeño
- 6) Procedimientos para emprender la acción correctiva sobre las variaciones:
 - a) Variaciones desfavorables
 - b) Variaciones favorables
- 7) Procedimientos de seguimiento y replanificación.

CAPITULO 3

EL PRESUPUESTO Y SU METODOLOGIA

3.1 RESEÑA HISTORICA

Un sistema presupuestario es una herramienta de planeación consistente en evaluar diferentes alternativas de situaciones posibles a lo largo de un período dado, para seleccionar una de ellas y así establecer ciertas metas o resultados.

Ya que no existe persona, grupo de personas o sistemas que sean capaces de pronosticar con precisión el futuro, se aumentan las razones para hacer uso de los presupuestos. El uso de los presupuestos hace que la administración mire a futuro y que se valga de las diferentes técnicas existentes que le puedan ayudar en la formulación de su pronóstico. Un presupuesto elaborado correctamente no es un plan que prediga con precisión lo que va a suceder, sino que es un plan que muestra lo que deberá de ocurrir para lograr ciertos resultados en términos de utilidades.

Como herramienta de planificación y control, tanto en sus fundamentos teóricos como en su aplicación práctica, el presupuesto tuvo su origen en el sector gubernamental aproximadamente a fines del siglo XVIII época en la cual se presentaban al Parlamento Británico los planes de gastos que se efectuarían en el Reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.

Después de la primera guerra mundial los norteamericanos emplearon todo lo relacionado con el uso y aplicación de los presupuestos, esto debido a que tenían que controlar sus ingresos y gastos.

Los presupuestos fueron traídos a México por empresas norteamericanas a partir de 1923.

3.2 CONCEPTO DE PRESUPUESTO

El presupuesto se puede definir como : "un plan financiero que sirve como estimación y control sobre operaciones futuras".¹

La más inteligente utilización del presupuesto consiste en ensayar varias alternativas probables para escoger la más satisfactoria. La falta de evaluación de las distintas alternativas impide saber si la seleccionada es o no la mejor disponible.

¹ Koheler, Diccionario de Términos Contables, 1977

Etimología

La palabra presupuesto viene del francés *vouquette* que significa *bolsa* y su origen fue sinónimo de control de gastos.

Etimológicamente la palabra presupuesto tiene dos raíces latinas que son: *pre* que significa *antes de* o *delante de* y

	LATIN	ESPAÑOL
Suponer	<i>Fabio</i>	Hacer
Supuesto	<i>lctus</i>	Hecho

Por lo que la palabra significa *antes de lo hecho*.

El presupuesto es un plan cuantificado en términos monetarios que se utiliza para controlar los recursos que se emplean en la entidad; el presupuesto se podría definir como el cálculo anticipado de gastos, recursos, trabajos por realizarse en un asunto o período público o privado, planificación de la gestión financiera a cumplir.

El presupuesto se puede definir también como:

"La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado".¹

"Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa.

Al hablar de previsiones, se hace referencia a la serie de decisiones que en forma anticipada debe tomar el "jefe de la empresa" para alcanzar los resultados propuestos.

Hace algún tiempo esta era la forma de administrar de muchos empresarios. El progreso o el fracaso de la organización era el premio o el castigo que obtenía únicamente el gerente y de esos resultados dependía la supervivencia en el puesto. Hoy en día el enfoque ha cambiado. Los resultados dependen generalmente de un grupo humano que comprende y lucha por unos objetivos que se han trazado."¹

¹ Burbano Jorge, Proceso presupuestal, 1986

"Método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control". Específicamente comprende el desarrollo y aplicación de:

- 1.- Objetivos generales y a largo plazo para la empresa.
- 2.- La especificación de las metas de la empresa.
- 3.- Un plan de utilidades a largo plazo desarrollando en términos generales.
- 4.- Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades pertinentes (divisiones, productos, proyectos).
- 5.- Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas.
- 6.- Procedimientos de seguimiento. " ¹

En el campo de la predeterminación y cuantificación de actividades es difícil expresar en pocas palabras lo que significa un presupuesto, pero se podría definir como:

"Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período , adaptando las estrategias necesarias para lograrlos".

"Es *expresión cuantitativa* porque se asignan unos recursos para alcanzar objetivos en un período; es *formal* porque debe de ser adaptado por la Administración. Aún más, adopta estrategias porque se deberá "definir como" se realizarán las diferentes actividades de la empresa escogiendo aquellas que mejor convengan para lograr los objetivos; deberá "organizar" y asignar personas y recursos; "ejecutar" y "controlar" para determinar si los planes no se quedan únicamente en mente de quienes los propusieron y por último usar procedimientos de oficina y técnicas especiales para formular y controlar el presupuesto." ¹

3.3 OBJETIVO DEL PRESUPUESTO

Su objetivo es: "predeterminar la utilidad de las empresas presuponiendo mediante los métodos adecuados ingresos y gastos que se necesitarán para llegar a la meta planeada." ¹

El proceso presupuestal no implica solo el cálculo de cifras. Se podría decir que es un sistema integral donde se presta particular atención a la fijación de objetivos

¹ Burbano Jorge, Proceso presupuestal, 1986

con base en los cuales se planifican y controlan las diferentes actividades que puede realizar una administración.

El gerente, el personal administrativo y operativo, los asesores y otros deberán participar en el bosquejo de las actividades futuras de la empresa con un propósito definido: lograr los objetivos planeados buscando minimizar sus costos y maximizar su productividad teniendo además presente que el bienestar general debe primar sobre el bienestar personal.

Las organizaciones son parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre. Por ello deben planear todas sus actividades si desean seguir sobreviviendo, ya que mientras más incertidumbre exista hacia el futuro, mayores riesgos tendría que correr.

En otro término, se podría afirmar que mientras menos sea el grado de acierto o de predicción, más se debe investigar sobre el futuro de las organizaciones y establecer cada vez más, un mayor número de elementos de control para conocer oportunamente los diferentes factores y el grado de influencia que ellos tienen en los resultados finales de un negocio. El presupuesto surge como herramienta moderna de control; está relacionado con los distintos aspectos, contables y financieros de la empresa.

3.3.1 El presupuesto y la gerencia

En el sistema capitalista la mayor o menor eficiencia de un gerente se refleja en las utilidades monetarias de la empresa, las cuales se logran en grado máximo si éste planifica sus acciones futuras. Es lógico pensar que un gerente dinámico trata de poner a su alcance todos los recursos de que dispone y uno de esos es el presupuesto, el cual, utilizado en forma eficiente, genera grandes beneficios.

"Si el presupuesto es una herramienta de la gerencia ésta se verá en la obligación de:

- a) Encaminar su gestión hacia la obtención de una mayor rentabilidad de capital.
- b) Interrelacionar las actividades de la empresa (compra, producción, distribución) en procura de lograr un objetivo común a través de la delegación de autoridad y de responsabilidades.
- c) Fijar políticas, examinar sus actuaciones respecto de las mismas y replantearlas en caso que no cumplan con las metas para las que fueron propuestas." ¹

¹ Burbano Jorge, Proceso presupuestal, 1986

No se comparte la idea de ciertas personas que afirman que sus negocios marchan bien sin presupuestos. Por supuesto, ellos no se dan cuenta que cualquier decisión que tomen, ha sido previamente meditada, discutida y analizada. Es aquí precisamente donde están utilizando parte del presupuesto, aunque no lo tengan implantado como sistema.

En contraposición a lo anterior, otros afirman que "hacer gerencia es lograr objetivos a través de otros" y para ello se requiere:

- a) Fijar planes generales de acción para el futuro.
- b) Pensar en términos creativos.
- c) Vivir y pensar en función de cumplir y hacer cumplir los objetivos propuestos.
- d) Comparar resultados, hacer un análisis de variaciones y fijar soluciones adecuadas.

La gerencia deberá tener en mente que la instalación y vigilancia del sistema tiene su costo y por consiguiente se le debe conceder la importancia que merece. Los planes que tenga para un período, serán evaluados y analizados no sólo con el comité asesor (los jefes de los departamentos) sino con la junta directiva. Si se fijaron es porque se consideró que reportaban mayores beneficios y por consiguiente deberán ser revaluados frente a otros proyectos alternativos y asignar los recursos que requieran.

"La prudencia, la capacidad de análisis y el desempeño de funciones bajo un criterio de participación en la toma de decisiones, son las cualidades que no debe olvidar el gerente de las empresas modernas."¹

3.4 CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

Distintos son los puntos de vista desde los cuales se pueden contemplar los presupuestos. El orden de prioridades que se da a ellos depende de las necesidades del usuario.

¹ Burbano Jorge, Proceso presupuestal, 1986

Clasificación del presupuesto:

1) Según su flexibilidad:

- Rígidos, estáticos, fijos o asignados
- Flexibles o variables

2) Según el periodo de tiempo que cubran:

- A corto plazo
- A largo plazo

3) Según el campo de aplicabilidad en la empresa:

- De operación o económicos
- Financieros (tesorería y capital)

4) Según el sector en el cual se utilicen:

- Sector público
- Sector privado

3.4.1 Según su flexibilidad

3.4.1.1 Rígidos o estáticos, fijos o asignados

Generalmente se elaboran para un sólo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten ajustes necesarios ocasionados por las variaciones que suceden realmente.

De esta manera se estará efectuando un control anticipado, dejando de lado el concepto de comportamiento económico, cultural, político demográfico o jurídico de la región en donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utiliza el sector público.

3.4.1.2 Flexibles o variables

Los presupuestos serán flexibles o variables si se elaboran para diferentes niveles de actividad, y son capaces de adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Para cada nivel de actividad de la empresa, muestran cómo debe variar su importe de acuerdo a los cambios de volumen ya sea de ventas o de producción. Tiene amplia aplicación actualmente en el campo de la presupuestación de gastos ya sea administrativos o de ventas y en la presupuestación de los costos indirectos de fabricación en empresas fabriles. Se caracterizan por ser presupuestos dinámicos porque teniendo presentes múltiples variables por lo cual también son complicados y costosos.

3.4.2 Según el periodo que cubran

3.4.2.1 A corto plazo

Los presupuestos serán a corto plazo si la planificación se hace para cumplir el ciclo de operaciones de un año. Este sistema generalmente se adapta más a la economía la se ve continuamente afectada por alzas incontrolables en los precios.

3.4.2.2 A largo plazo

En este campo podríamos ubicar los planes de desarrollo que adoptan empresas y el estado. El estado, motivado por los cambios de gobierno ya que en cada período presidencial los candidatos exponen sus propios programas y posteriormente los ejecutan en el ejercicio y los plasman en los ya conocidos planes de desarrollo. Merecen especial mención a manera de ilustración:

Las grandes empresas adoptan planes de este tipo generalmente en lo que se refiere a la adquisición de activos fijos y en forma ocasional cuando tratan de planificar todas sus actividades, bajo la modalidad conocida como "uno cuatro" esto es, aquella en la cual se detalla ampliamente el primer año y se presentan datos generales para los años restantes. En otros términos, con este sistema se trata de hacer una planeación a largo plazo y luego detallar y cuantificar todas las actividades del primer año.

Una vez que se cumpla el primer año será necesario revisar el plan de largo plazo y aprovechando las experiencias, adicionar un nuevo año a ese plan, formular planes detallados para el año dos y cuantificarlos por medio del presupuesto.

3.4.3 Según el campo de aplicabilidad en la empresa

3.4.3.1 De operación o económicos

Incluyen la presupuestación de todas las actividades para el período siguiente al cual se labora y cuyo contenido se resume generalmente en un estado de pérdidas y ganancias proyectado.

3.4.3.2 Financieros

Incluye el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el balance. Conviene en este caso destacar el de caja o tesorería y el de capital, también conocido como de erogaciones capitalizables.

3.4.3.2.1 De tesorería

Se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos, y valores de fácil realización. También recibe el nombre de presupuesto de caja o de movimiento de fondos porque en él se trata de hacer una posible previsión de los recursos que entrarían a aumentar el efectivo de la empresa (ya sea por ventas de activos, por aumento de pasivos y/o aumento de capital) y la posible aplicación que se piense darles.

Se formula por períodos cortos, ya sea meses o trimestres. Es importante porque mediante él se tratan de prever las necesidades financieras de la empresa y la forma como se va a prever los recursos, lo cual ayuda a la administración a seguir sanas políticas de financiación.

3.4.3.2.2 De capital

Controla las diferentes inversiones en activos fijos. Contendrá más o menos el importe de las construcciones de nuevos edificios, ampliación de los existentes, adquisición de maquinaria y equipos o la ampliación de departamentos productivos.

Sirve como medio de evaluación de las posibles alternativas de inversión así como para conocer el monto de los fondos que se requieren y su disponibilidad en el tiempo.

Una vez terminadas las obras será necesario comparar las estimaciones con sus valores reales. Los porcentajes de crecimiento en el nivel de precios afectan en gran medida todo tipo de inversiones futuras a largo plazo. Por eso inversiones que se proyectan inicialmente a un año con pocos miles de pesos, pueden salir con costos de millones de pesos en poco tiempo. Entonces se debe ser cuidadoso al presupuestarlos y emplear métodos adecuados para su correcta evaluación.

3.4.4 Según el sector en el cual se utilicen

3.4.4.1 Del Sector Público

Los presupuestos serán del sector público si en ellos se trata de verter la cuantificación de los programas de organismos y entidades oficiales.

A partir de 1959 por iniciativa de la ONU se aplica la técnica del "presupuesto por programas", prestando particular atención a las acciones que una administración realiza antes que las cosas que adquiere.

Modernamente y como medio más efectivo del control del gasto público hizo su aparición el "presupuesto base cero", el cual en concepto de algunos no es más que el presupuesto por programas basado en paquetes de decisión, esto es, análisis de alternativas para la asignación de recursos a cualquier tipo de gastos.

3.4.4.2 Del Sector Privado

Usado por las empresas particulares. Algunos los conocen como "presupuestos empresariales" y en ellos se intenta planificar todas las actividades de la empresa.

3.5 METODOS PRESUPUESTALES

Actualmente se postulan tres enfoques para la formulación de presupuestos: el denominado tradicional, el presupuesto por programas y el que ha sido bautizado con el nombre de presupuesto base cero.

3.5.1 Presupuestos tradicionales

3.5.1.1 Antecedentes

El presupuesto tradicional fue el primer sistema presupuestario en utilizarse. Todavía en la actualidad es un método que tiene vigencia y nos puede ayudar en forma sencilla y con poco detalle a descubrir las debilidades de la estructura de una organización, ayudándonos a administrar y a coordinar en forma fácil todas las operaciones que una empresa tiene para llegar a sus objetivos.

3.5.1.2 Características

La tradicional forma de presupuestar consiste en elaborar un presupuesto básico, a partir de determinadas premisas, y luego se busca la mejor alternativa para la satisfacción de las necesidades requeridas.

Por lo demás, estas aproximaciones sucesivas no aseguran que se haya efectuado una adecuada asignación de los recursos en función de la real prioridad de necesidades, pues muchas situaciones correspondientes a las distintas partidas quedan ocultas detrás de los importes sin que aquellas quedan explicitadas y jerarquizadas en un orden de preferencia global.

3.5.1.3 Procedimiento

3.5.1.3.1 Presupuesto de ventas

Este tipo de presupuesto tiene su origen en el de ventas, se puede considerar que éste es el más importante de todos, ya que es la base para que los demás departamentos formulen los suyos.

La responsabilidad de elaborar este presupuesto depende del encargado del área de ventas auxiliado por todos y cada uno de los vendedores, para esto se deben considerar los siguientes aspectos:

- La variedad de los artículos que produce la empresa (pocas compañías manufacturan un producto o dan un único servicio)

- Las ventas deben reflejarse en unidades, posteriormente se valúan para efectos de determinar el importe que se presentará en los estados financieros

- Las ventas por territorio proporcionan la seguridad de que se han estudiado las condiciones mercantiles y la capacidad de mercado

Generalmente y aunque cada empresa tiene sus propias características utiliza tres tipos de datos fundamentales:

- a) Análisis de ventas anteriores
- b) Las normas y políticas de ventas, y
- c) Las condiciones de mercado.

a) Análisis de las ventas anteriores

Para poder llevar a cabo un análisis de las ventas anteriores es necesario recurrir a los registros o gráficas estadísticas con que cuenta la empresa. Se debe tener criterio cimentado acerca de la información que se va a manejar para estar en posibilidad de eliminar aquella información que no es útil, como por ejemplo: ventas que se hayan hecho en forma especial pero que de ninguna manera se pueden considerar como un tipo de venta normal, esto es, tratando de evitar cualquier anomalía que puede alterar la predicción que se va a hacer.

b) Normas y políticas de ventas

En este renglón es conveniente tomar en cuenta si las épocas de pago seguirán siendo las mismas, si se modificaran habría que tomar en cuenta que repercusiones traerían como consecuencia en el volumen de ventas, si los clientes que actualmente tiene la empresa son solventes, si se van a eliminar aquellos que no lleven los requisitos establecidos, si se van a intensificar las ventas o si se van a lanzar nuevos productos al mercado.

c) Condiciones de mercado

Investigar en cada territorio, región o distrito; que los clientes estén preparados para comprar el artículo que se produce o recibir el servicio que se presta, que

necesitan o deseen el producto o servicio, que económicamente estén capacitados para adquirirlo.

Después de que el gerente de ventas ha reunido la información de sus diferentes gerentes regionales de ventas la presenta al comité de presupuestos para su aprobación. En ocasiones formula presupuestos holgados para evitarse problemas en el transcurso del ejercicio, para llegar con facilidad al objetivo deseado. Por lo que es importante que el presidente del comité o el responsable del área de contraloría revisen y aprueben dicho presupuesto y en su caso hagan los ajustes necesarios puesto que son ellos los que pueden prever el efecto que se tendrá en los resultados de la empresa.

3.5.1.3.2 Presupuesto de producción

Generalmente en las empresas existe un departamento de ingeniería que corresponde directamente al área de producción.

De acuerdo a las necesidades y envergadura de la industria, en ocasiones se subdivide en ingeniería de diseño o ingeniería de manufactura, Es importante mencionar que este sistema de ingeniería existe para producir bienes o prestar servicios.

El departamento de ingeniería de diseño se encarga de desarrollar nuevos estilos o realizar modificaciones a los productos existentes o los servicios prestados, analizar cada una de las partes o componentes del artículo para corregir o cambiar aquellas que se consideran inoperantes o costosas.

Este departamento es el que determina la cantidad de materias primas y materiales que se deben utilizar en el producto, así como el desperdicio que se generará.

El departamento de ingeniería de manufactura se encarga de establecer la capacidad de las máquinas, las secuencias de operación; organizar las líneas de producción buscando que exista una instalación adecuada en la maquinaria para evitar pérdidas de tiempo al operador porque tenga que llevar o traer materiales de lugares distantes. Por lo que respecta a los servicios, analiza la cantidad de estos que se pueden prestar con base en los recursos humanos y materiales con que cuenta, organizando la mejor manera de aprovecharlos.

Cuando ha organizado sus líneas de producción, esta en posibilidades de realizar estudios sobre el tiempo que utiliza un operario en ejecutar un operación determinada o un serie de operaciones, lo que le permite poder controlar deficiencias de los trabajadores.

El comité de presupuestos turna a la gerencia de producción el presupuesto de ventas aprobado para que lo tome como base y elabore su propio presupuesto.

La gerencia de producción por medio de sus diferentes jefes de departamento, auxiliados por el departamento de ingeniería estudia si se encuentran en la posibilidad de producir las unidades requeridas o de proveer los servicios necesarios, para tal efecto determina con los estudios proporcionados por el departamento de ingeniería de manufactura, si el equipo y maquinaria instalados tienen la capacidad necesaria, los turnos que se deben trabajar, la cantidad y clase de personal para cumplir con los objetivos deseados, en caso contrario planea que tipo de maquinaria o equipo adicional necesita instalar, la cantidad y tipo de personal que debe aumentarse.

Después de conocer que se puede producir el volumen de unidades requeridas en sus diferentes líneas de artículos o proporcionar los servicios necesarios, se procede a planear la cantidad de materias, materiales y la mano de obra que se va a necesitar así como los cargos indirectos en que vamos a incurrir durante el ejercicio.

3.5.1.3.3 Materias primas y materiales

El departamento de ingeniería de diseño proporciona a producción los factores de consumo de materias primas y materiales que se usarán en cada artículo para que pueda determinar las cantidades que se utilizarán en el período.

Con esta información el departamento de compras, formula un programa para el ejercicio que le permita adquirir las materias primas y materiales, obteniendo algunas ventajas:

- Tener la existencia adecuada en los almacenes para evitar entorpecer el ritmo de producción
- Obtener mejores descuentos

3.5.1.3.4 Mano de obra

Corresponde como ya se mencionó anteriormente, al departamento de ingeniería de manufactura proporcionar la información necesaria a producción para que pueda determinar la cantidad de personal a utilizar durante el período de producción que se está presupuestando.

Producción, teniendo como ideal su propio presupuesto, elaborará un estudio en donde determine cuanto personal va a necesitar así como su especialidad.

3.5.1.3.5 Cargos indirectos

Se pueden clasificar en controlables y no controlables.

Los controlables son aquellos en los que interviene en forma directa la decisión del jefe de departamento, del supervisor, etc., para incurrir en un gasto.

Los indirectos no controlables son aquellos que recibe el departamento como carga de otros departamentos, principalmente los de servicio. Este tipo de gastos se reciben por prorratio y el jefe de departamento poco puede hacer para evitarlos.

Hacer una clasificación de estos gastos es bastante difícil, ya que un gasto para un departamento es controlable mientras que para otro no lo es.

Como se puede observar, en los gastos controlables de un departamento donde el jefe puede tratar de precisar cuales van a ser estos tomando como base la experiencia de los años anteriores, eliminando aquellas partidas que no son normales para evitar inflar su presupuesto considerando los volúmenes de producción requeridos.

Cuando los jefes de los diferentes departamentos de producción han terminado de formular su presupuesto los remiten a la gerencia de producción.

La gerencia de producción revisa dichos presupuestos y los aprueba o modifica, reúne la información y la turna al comité de presupuestos quien la autoriza.

3.5.1.3.6 Presupuesto de operación

En este presupuesto se incluyen los gastos de venta, administración y financiamiento.

Siguiendo la misma teoría, son los jefes o gerentes de cada departamento quienes preparan su presupuesto.

En el de gastos de venta se incluyen toda aquellas erogaciones que son necesarias para hacer llegar los productos que se elaboran hasta el consumidor; entre otras se citan la depreciación del equipo de reparto, las comisiones y sueldos de los agentes de ventas, los sueldos y salarios de los empleados del almacén de productos terminados, de los choferes y macheteros; un gasto de los más importantes tanto por el monto de su erogación como por el beneficio que reporta es el de publicidad que influye mucho en el incremento de las ventas y que su importe puede ser de un 65 % o 70 % del presupuesto.

Por lo que se refiere al presupuesto de gastos de administración no se tiene mucho problema para elaborarlo, puesto que la mayoría de las veces, este se compone principalmente del personal que se utiliza en las áreas administrativas. Los incrementos en sueldos se establecen por una política que ha sido previamente definida. Para pronosticar otros gastos inherentes a este presupuesto, lo razonable es tomar como base la experiencia tenida de ejercicios anteriores.

Por lo que se refiere a los gastos de financiamiento, es suficiente con conocer las políticas de ventas para predecir el tiempo y la rotación de las cuentas por cobrar y elaborar un plan que permita hacer a las diversas necesidades como son: adquisición de materias primas, pago de nóminas y rayas, adquisición de maquinaria que con anticipación ha sido autorizada por el comité de presupuestos y refrendada por el tesorero o contralor.

Finalmente se reúnen los presupuestos, el de ventas, el de producción y el de operación, para así formar un estado de resultados y un balance general de presupuestos que permita tener un panorama completo de lo que se espera que sucederá en el próximo ejercicio.

Es importante mencionar que en este enfoque tradicional al ser elaborado un presupuesto para un nuevo período se suele proyectar cada rubro de ingresos o egresos, modificando el importe del período anterior en función de la variación esperada en su volumen y valorización.

3.5.2 Presupuesto por programas

Las técnicas del presupuesto por programas fueron introducidas gradualmente en el sistema presupuestario de Estados Unidos. El sistema presupuestario del gobierno federal estadounidense ha experimentado importantes cambios. Estas transformaciones se podrían estudiar dividiéndolas en tres períodos.

El primero va de 1921 a 1939, el segundo de 1939 a 1950 y el tercero de 1950 en adelante. En realidad, el sistema presupuestario por programas y actividades comenzó a aplicarse en el último período del gobierno federal aunque su uso se remonta antes de 1920.

Este sistema se aplicó en 1913 en un municipio de Richmond Nueva York. El método consistía en una clasificación excesivamente detallada y muy inflexible de los programas a cumplirse, por lo que el sistema debió ser abandonado.

La tendencia imperante daba mayor importancia a los aspectos legales y contables del presupuesto, triunfando en definitiva en 1921 al dictarse la Ley Federal del Presupuesto y Contabilidad. El primer período se inicia con la

dictaminación de la ley mencionada que representa una elaboración y sistematización de algunas leyes vigentes.

Por decreto ejecutivo número 8241 del 8 de septiembre de 1939, se asignaron a la oficina del presupuesto las siguientes funciones:

- * Ayuda al presidente en la preparación del presupuesto y en la formulación del programa del presupuesto
- * Supervisar y controlar la administración del presupuesto
- * Efectuar investigaciones tendientes a preparar planes perfeccionados de administración y asesorar a la dependencia ejecutiva y entidades autónomas públicas en lo que toca al mejoramiento de la administración y práctica administrativa
- * Cooperar con el presidente en el logro de un servicio económico eficaz
- * Asistir al presidente dando cursos y coordinando las recomendaciones de los distintos departamentos sobre proyectos de ley y recomendando al ejecutivo las acciones legales que deban tomarse conforme a la práctica establecida
- * Colaborar en la consideración, aprobación y cuando sea necesaria la preparación de los decretos ejecutivos y declaraciones de política general
- * Planificar y fomentar el mejoramiento, la creación y coordinación de servicios estadísticos federales y otros
- * Mantener informado al presidente acerca de la marcha de las actividades de las dependencias del gobierno en lo que se refiere a nuevas iniciativas, trabajo en curso y tareas determinadas, así como de la sincronización entre las diferentes labores gubernamentales

El sistema de presupuestos por programas y actividades se estableció por primera vez en el gobierno federal estadounidense, en el ejército, en la marina y en la aviación en 1946, el departamento de marina presentó su presupuesto para 1948 en dos sistemas de clasificación por programa. Este trabajo suponía una simplificación de los renglones del departamento, de 52 partidas se redujeron a solo 21.

Este trabajo fue seguido de esfuerzos similares en las demás ramas militares hasta establecerse en todo el ministerio de defensa. Posteriormente esta experiencia influyó en la Comisión de Organización de la Rama Ejecutiva del Gobierno (Comisión Hoover).

Un tercer período se inicia en 1950 con la elaboración de las leyes sobre procedimientos presupuestales y contables, incorporando gran parte de las recomendaciones de la Comisión Hoover, revisándose y ampliándose la Ley en 1921 en todo lo relativo al presupuesto. En la Ley no se menciona el presupuesto por programas de operación de los de capital, como sucede en el Ministerio de Defensa, autorizándose cualquier clasificación de los datos que se estime conveniente.

La flexibilidad de la legalización permitió incorporar definitivamente el método de presupuesto por programas en el gobierno federal norteamericano desde 1950. Pero a partir de 1960 que el presupuesto por programas y resultados adquiere su mayor desarrollo. El sistema de planificación, programación y presupuesto, se desarrolló particularmente en el departamento de defensa de los Estados Unidos a comienzos de la década de los sesentas y luego fue aplicado mediante una directiva presidencial a todos los departamentos civiles y agencias a partir de 1965. Estas directivas fueron implementadas por la oficina de presupuestos a través del boletín 66-3 de octubre de 1965, que contienen las Instrucciones para establecer un sistema presupuestario por programas.

3.5.2.1 Definición

Comúnmente este tipo de presupuesto se utiliza en el sector público, organismos descentralizados, empresas de participación estatal, patronatos, etc.

El presupuesto por programas es un método para ligar los fondos obtenidos con las realizaciones que se persiguen con ellos, por medio de este presupuesto se determinan las necesidades económicas requeridas para cumplir las metas y objetivos que se desean alcanzar.

En este presupuesto se establecen las autorizaciones máximas de gastos que podrían efectuarse en un período determinado para cumplir los propósitos o las metas de cada programa, incluyéndose las estimaciones de los recursos y las fuentes de los fondos para su financiamiento. Es necesario agrupar los planes establecidos en programas debidamente jerarquizados para coordinar adecuadamente cada programa con su riesgo asignado.

Así también, la división fiscal de las Naciones Unidas ha sugerido que un presupuesto por programas y actividades es un sistema en que se presta particular atención a las cosas que adquiere. Las cosas que un gobierno adquiere

tales como servicios personales, provisiones, equipos médicos, medios de transporte, etc. son medios que emplea para el cumplimiento de sus funciones.

El sistema presupuestal por programas y actividades ha sido introducido en los países más avanzados como una forma de racionar el gasto público, de orientarlo en el largo plazo y de mejorar la elección en las actividades gubernamentales.

3.5.2.2 Características

Las características de el presupuesto por programas son las siguientes:

- * Mediante el empleo de esta técnica presupuestal se derivan los resultados de los planes de desarrollo económico a lo largo, mediano y corto plazo en base a los objetivos que se desearía alcanzar.
- * Coordina los programas de trabajo con los que los recursos y fines esenciales del organismo.
- * Planea las actividades, egresos y costos, permitiendo conocer el avance uniforme de los programas y subprogramas conservando en forma adecuada los sistemas de control para rectificar las desviaciones detectadas mediante decisiones oportunas.
- * Jerarquiza los programas para mejorar la distribución y racionalización de los recursos, logrando con esto posibilidades de disminuir los costos y gastos.
- * Define perfectamente los objetivos para asignar responsabilidades a las unidades ejecutoras de los programas.
- * Establece y analiza comparativamente los programas y/o subprogramas contra los costos que estos tengan asignados.
- * Para prever la valuación de los programas será necesario considerar el establecimiento de coeficientes de rendimiento.
- * Esta técnica correlaciona los recursos con los objetivos a alcanzar.
- * Es posible detectar no solo las adquisiciones agrupadas en partidas de egresos, sino básicamente las ejecuciones que habrán de lograrse con ellas, los costos unitarios y totales y los responsables de ejecutarlos.
- * Contribuye al cumplimiento de los programas establecidos a través de reportes periódicos de avances.

Podemos decir que la estructura de un presupuesto por programas se forma por funciones, programas, actividades y otras categorías programáticas. Con base en esto, se deberá de considerar, que para asignar recursos es necesario determinar los objetivos en metas cuantificables, conociendo el costo de las operaciones por realizar mediante el establecimiento de asignaciones a cada etapa del proceso.

3.5.3 Presupuesto Base Cero

El presupuesto base cero se trató de adaptar por primera vez en el Departamento de Agricultura de Estados Unidos en 1964 y éste fracasó debido a que la metodología a seguir no se encontraba bien desarrollada.

Para 1970, Peter Phyrri estructuró y diseñó de una manera más estructurada para este tipo de presupuestos, el primer lugar donde se implantó fue en la Texas Instruments en la división de asesoría e investigación. Es así que el presupuesto base cero mostró su eficiencia en un rango de aplicaciones desde su implementación en esta compañía.

Posteriormente Phyrri implantó este presupuesto en el estado de Georgia por el período de junio de 1972 a junio de 1973.

La habilidad para una organización de repartir sus recursos a todas las áreas es crucial, así también en tiempos difíciles le corresponde a la gerencia cortar costos y en tiempo de crecimiento le corresponde repartir los recursos excedentes con los que cuenta.

Elaborar un presupuesto base cero envuelve a toda la organización tomando decisiones desde los niveles más bajos hasta los más altos. Para realizar este tipo de presupuestos se requiere analizar el presupuesto de cada unidad de negocio. En la industria, este proceso puede ser desarrollado en la administración, soporte general, ventas, investigación, ingeniería y presupuesto de capital, no debiendo utilizarse en el presupuesto del costo de elaboración de productos.

Un concepto de presupuesto base cero es el siguiente:

" Es un proceso comprensivo, analítico y estructurado que permite al gerente o a la gerencia hacer reajustes de los costos que no son directos.

"Comprensivo, analítico y estructurado"

Quiere decir que la gerencia analiza sus operaciones en términos de objetivos, alternativas, formas de ejecución, medidas cuantitativas y cualitativas para así revisar el costo beneficio.

"Decisiones de distribuciones"

La alta gerencia tiene la responsabilidad de hacer una efectiva distribución de recursos, analizando el costo beneficio de cada incremento, priorizando o dando rangos a cada proceso.

"Costos indirectos"

El presupuesto base cero no es aplicable a los gastos directos como son la mano de obra o materiales, éste trata con gastos que no son directos al proceso productivo, como los de administración, asesoría, dirección y otras áreas de apoyo staff. " ¹

El presupuesto base cero como método es un proceso para apoyar a la administración a mantener los costos en función de los objetivos esperados. Como técnica es un conjunto de pasos para planear y fijar resultados que se inician sin ninguna base, esto quiere decir que considera como nuevas todas las actividades. El presupuesto base cero considerado como un sistema se puede conceptualizar como un conjunto de actividades para planear y presupuestar, que requieren de una justificación en términos de los beneficios proporcionados.

3.5.3.1 Procedimiento

La implementación del presupuesto base cero es difícil, envuelve muchos procesos, requiere un compromiso, un adecuado entendimiento y un arduo trabajo para todos los niveles gerenciales.

En cuanto a su alcance, la presupuestación base cero puede ser implementada en toda empresa o solamente en uno o más sectores ya sea de una sola vez o progresivamente.

El presupuesto base cero y su implementación se puede dividir en seis pasos. Inicialmente se tendría que conocer a la organización y esto se logra mediante el estudio de:

- * Factores ambientales
- * Cultura de la organización
- * Objetivos de la organización

¹ Phyr Peter, Presupuesto base Cero, 1989

Paso 1: Desarrollo del plan

Este empieza con la fijación de las metas para el año que viene, haciendo que cada unidad de negocios prepare su presupuesto con mayor esfuerzo. Para analizar las operaciones efectivamente, los niveles más bajos de la gerencia requieren de información, por ejemplo, el incremento de los salarios, la inflación, etc., como sería con un presupuesto tradicional. Adicionalmente, los niveles más bajos de la gerencia requieren información acerca de niveles de servicio de los demás departamentos.

Paso 2: Identificación de las unidades de decisión

Las unidades de decisión se forman de un grupo de actividades a donde se centra el análisis, la unidad de decisión puede ser un centro de costos tradicional o una unidad de presupuestos o también puede ser un grupo de actividades. Las unidades de decisión requieren establecerse en la organización a un nivel suficientemente alto para que la persona responsable de la unidad tenga un control efectivo sobre el presupuesto. La ventaja de la alta gerencia y de la unidad de decisión gerencial es que el plan se presente no solo en términos de moneda que será gastada, sino también en actividades que serán realizadas.

Paso 3: Analizar cada unidad de decisión

La planeación del presupuesto en base cero fue diseñada para envolver a todos los niveles de la gerencia en el análisis.

El análisis en la unidad de decisión, es el corazón del proceso, es donde consume más tiempo y donde se tiene más vulnerabilidad. Si se llega a desarrollar un inadecuado o insuficiente análisis éste llegará a afectar el plan y el proceso del presupuesto.

Objetivo de las unidades de decisión

La unidad gerencial de decisión empieza el análisis especificando sus objetivos y propósitos.

Descripción de las operaciones presentes

La unidad gerencial de decisión debe describir sus operaciones y los recursos que se han utilizado. Obviamente, la unidad gerencial de decisión debe referenciarse al equipo ordinario de oficina, al personal con el que cuenta, etc. y no debe ser tan

específico ya que esto consumirá mucho tiempo, realizándose el detalle a través de la elaboración de paquetes de decisión.

Un paquete de decisión es un documento que describe e identifica una actividad específica para que la gerencia pueda evaluarla y clasificarla de acuerdo con las demás actividades que intervienen para obtener recursos, decidiendo si lo acepta o no.

Alternativas

El gerente debe considerar caminos alternativos para su operación, ejemplos de esto podrían ser:

- * Centralización de funciones
- * Descentralización de funciones
- * Contratar por funciones
- * Combinación de funciones con otras actividades
- * Eliminación de funciones

Después de revisar cada uno de los métodos de operación lo mejor posible, el gerente, tomando en cuenta a su superior elegirá el método idóneo de operación con la base de que el análisis debe mostrar las ventajas y desventajas de cada alternativa y a la evaluación de su actuación, medidas de rendimiento, metas y objetivos, así como los costos y beneficios.

El propósito de las alternativas es una salida de lo normal, no tratando de encontrar diferentes caminos para hacer el trabajo pero encontrando caminos para desarrollar formas para desarrollar el proceso. La imaginación es llamada para responder a esta parte del proceso, la unidad gerencial de decisión esta encaminada para hacer un esfuerzo real que soporte la nueva alternativa, estimando cuales son los beneficios y los riesgos que están asociadas con ella.

Elaborar un paquete de decisiones en necesario considerar las dos posibilidades siguientes:

- Agrupar las distintas formas que se presenten para realizar la misma función y seleccionar la mejor, descartando las demás.
- Conocer los diferentes niveles de esfuerzo que se tienen como alternativa y los niveles de costos necesarios para el desarrollo de una función.

Análisis incremental

Después de que la alternativa apropiada fue seleccionada empieza el análisis incremental. El gerente de la unidad de decisión determina cual es el más importante servicio que provee su unidad.

La prioridad más alta, necesita incluir el primer incremento de servicios. En teoría, el incremento mínimo se determina seleccionando los montos de los servicios que la organización se compromete a requerir, si se necesitara un monto más bajo sería imposible proveer un servicio. El mínimo es a veces especificado para no exceder un porcentaje del actual nivel. Los incrementos adicionales de servicios y costos deben desarrollarse en cada sucesivo incremento en orden de prioridad de esos servicios.

El análisis de las actuaciones de las unidades de negocios incluyen:

- * El objetivo de la unidad de decisión,
- * El presente método de operaciones y los recursos requeridos,
- * Las alternativas consideradas y las razones por las que fueron rechazadas y que no fueron rechazadas y que no fueron utilizadas, y
- * El incremento mínimo de servicios, su costo-beneficio en términos de carga de trabajo y desempeño, incrementos adicionales de servicio y su costo asociadas a los beneficios,

Por lo tanto, al terminar la etapa de formulación el gerente habrá identificado todas las actividades propuestas para el año siguiente desglosándolas en paquetes que entran en una de las tres categorías siguientes:

- a) Diferentes formas y/o niveles de esfuerzo para realizar la actividad en cuestión,
- b) "actividades cotidianas" cuando no hay alternativas lógicas, cuando se requiere el método de esfuerzo existentes, y
- c) actividades y programas nuevos.

Paso 4: Revisión y priorización en la reasignación de recursos

Los incrementos desarrollados por las unidades gerenciales de negocios proveen a los más altos niveles gerenciales, información básica para la reasignación de recursos. El corazón de este proceso es la priorización.

La priorización esta basada en las discusiones entre el gerente de la unidad y el gerente de priorización, el costo-beneficio de cada incremento, es el criterio formal para la priorización.

Teóricamente es posible obtener una sola clasificación de los paquetes de decisión de toda la entidad para ser analizada por la alta gerencia, logrando con esta única clasificación una mejor asignación de los recursos.

En la realización de la clasificación única surgen los siguientes problemas:

- * Exceso de trabajo para la alta gerencia, resultándole casi imposible realizarlo.
- * Clasificación insatisfactoria a nivel de centros de costo debido a que no identificarían las varias alternativas existentes dentro de los centros de costo o unidades organizacionales de la entidad, resultando difícil para la alta gerencia elaborar estas alternativas.

Para resolver el problema se podrían clasificar los centros de costo en divisiones departamentales, agencias, líneas de producción o centros de producción. La amplitud y profundidad de estas clasificaciones se determina de acuerdo a los siguientes factores:

- * El número total de paquetes de decisión comprendidos, el tiempo y esfuerzo que se requiere para su revisión y clasificación.
- * Aptitud y deseo de la gerencia para clasificar actividades en las que no se tiene mucho conocimiento.
- * Necesidad de revisar minuciosamente los límites de la organización para poder determinar las alternativas de los niveles de gasto, esto es muy importante cuando es necesaria una reducción en el nivel de gastos.

El proceso de clasificación es relativamente sencillo, pero a muchos gerentes les resulta muy problemático debido a que:

- * Se les forzará a tomar decisiones.
- * Se les presentan problemas conceptuales para clasificar paquetes que consideren como necesidades y quizá muestren preocupación en cuanto a su capacidad para analizar la importancia relativa de actividades dispares, debido a que muchos paquetes de decisión requieren de un juicio subjetivo.

Estos problemas se pueden solucionar con menor dificultad y ahorrando tiempo si los gerentes:

1) No se dedican demasiado a clasificar los paquetes que sí se encuentran dentro de los mismos límites de gastos.

2) No se ocupan demasiado en preocuparse en la importancia del paquete uno respecto al paquete dos, se deben preocupar de que estos son más importantes que si el diez o que el treinta.

Paso 5: Preparación de un presupuesto detallado

Cuando la reasignación de decisiones esta hecha, el presupuesto detallado esta preparado. La tabla de priorización fue realizada por el gerente y la unidad de decisión individual provee todos los incrementos de la base para su función mecánica.

Paso 6: Evaluación del desempeño

La planeación y el presupuesto en base cero provee dos tipos de datos para la revisión gerencial: datos financieros, además de distribución de cargas de trabajo y desempeño que pueden ser monitoreados periódicamente. Las decisiones en que las unidades gerenciales deben ser responsables del costo y el desempeño. Para que sea efectivo el base cero en cuanto a planeación y presupuesto necesita que sea reforzado a través de medidas y controles.

Hay varios métodos de evaluación:

a) Revisión financiera mensual de cada unidad de decisión de acuerdo a su grado de importancia. Esta revisión financiera tradicional basada en el presupuesto comparado contra el período actual.

b) Revisión trimestral de cada unidad de decisión por orden de importancia de cada una de éstas.

c) Revisión trimestral o cuando se necesite del plan y presupuesto de la compañía y de las unidades de decisión.

3.5.3.2 ¿Dónde se puede utilizar el Presupuesto Base Cero?

"El sistema base cero consiste en identificar y clasificar paquetes de decisión de acuerdo a su importancia, a través de costo-beneficio, motivo por el cual éste proceso de elaboración de presupuesto se puede aplicar en toda actividad, función u operación en que sea posible determinar una relación de costo-beneficio."¹

- * En la industria, el sistema base cero es aplicable en las áreas de administración, técnica y comercial, pero no es aplicable a operaciones directas de producción ni de gastos de fabricación pues estas actividades no brindan beneficio alguno al incrementarse estos gastos, motivo por el cual no existe relación costo-beneficio, sin embargo, el sistema base cero puede aplicarse a todos los demás gastos en que incurre por los servicios proporcionados para ayudar a la producción tales como: mantenimiento, supervisión, planeación de la producción tales como mantenimiento, ingeniería industrial, control de calidad, etc., en estos si es posible establecer la relación costo-beneficio.
- * En el gobierno, el sistema base cero se puede aplicar en las actividades gubernamentales debido a que éste otorga servicios, siendo posible establecer la relación costo-beneficio por ejemplo en la captación de impuestos es posible aumentar y mejorar dicha actividad, en la construcción de vías de comunicación, etc.

3.5.3.3 ¿Quién no debe utilizar este sistema?

Existen algunas condiciones tanto en el gobierno como en las empresas productoras de bienes o servicios las cuales evitarán el desarrollo exitoso de un presupuesto en base cero, éstas situaciones son las siguientes:

- * La gerencia más alta no está interesada en el uso del proceso y las oportunidades de que éste crezca son muy pocas.
- * El negocio es estable y la gerencia tiene la certeza de que sus recursos están debidamente colocados. En ésta situación la gerencia esta segura que las actividades realizadas están bien y que el medio no es un factor que influya en el cambio de necesidades.
- * Una compañía o una entidad gubernamental es muy pequeña, por lo tanto puede ser dirigida informalmente sin la necesidad de un sistema organizado.

¹ Phyr Peter, Presupuestos base Cero, 1989

CAPITULO 4

VENTAJAS, DESVENTAJAS Y EVALUACION DE LOS DISTINTOS METODOS PRESUPUESTALES

4.1 VENTAJAS DE LOS DIFERENTES METODOS PRESUPUESTALES

Los tres métodos para realizar presupuestos que se han descrito en el capítulo que antecede presentan en común las siguientes ventajas:

- * Determinan los resultados que se esperan dentro de una empresa pública o privada o un proyecto, ya sean cuantificados estos en términos monetarios o de beneficios sociales.
- * El plan de presupuesto estará a la vez coordinando las actividades y planes de las diversas funciones y divisiones de la empresa para elaborar el objetivo propuesto.
- * El presupuesto hace que las diferentes divisiones de una empresa se orienten hacia el logro de un objetivo común. Asigna a cada una de las diferentes divisiones de la empresa la responsabilidad de cumplir con su papel en la acción planeada.
- * Promueve la eficiencia e impide el derroche.
- * Se tiene un control ya que cuando se detectan desviaciones la administración aplica medidas correctivas a fin de volver al cause del presupuesto.
- * Se origina un uso más racional de los recursos, instalaciones y equipo de la empresa.

Específicamente los métodos tratados presentan las siguientes ventajas las cuales van generando la diferencia para elegir un método presupuestario:

4.1.1 Ventajas del Presupuesto Tradicional

- * El sistema de presupuesto tradicional no requiere de procesos tan complicados para su elaboración.
- * Es un sistema propicio para empresa pequeñas.

4.1.2 Ventajas del Presupuesto por Programas y Actividades

El sistema de presupuesto por programas es utilizado en diferentes países con el fin de racionalizar el gasto público, orientarlo en el largo plazo, mejorar la

selección de las actividades y determinar en forma adecuada cada una de las asignaciones para lograr los objetivos de cada programa en términos de volumen y costo de producción. Las principales ventajas de éste método son:

- * Se mejora la planeación del trabajo debido a que se predeterminan las actividades que se han de desarrollar en cada programa, los servicios que se presentarán y su costo.
- * Determinación de responsabilidades. A partir de la elaboración del presupuesto, se asignan las actividades que cada unidad ejecutora realizara para el logro de sus objetivos.
- * Mayor oportunidad para reducir los costos basándose en decisiones políticas. A través de índices de rendimiento es más sencilla la toma de decisiones tendientes a disminuir los gastos y costos.
- * Permite priorizar los objetivos de los programas de actividades de las entidades gubernamentales.

4.1.3 Ventajas del Presupuesto en Base Cero

- * Desarrollo de grupos gerenciales.
- * Por medio de la identificación, evaluación y justificación de las diversas actividades propuestas se logra una mejor asignación de los recursos debido a que previamente los gerentes evalúan las necesidades de las funciones y consideran las diferentes formas y los niveles de esfuerzo necesario para realizar las actividades.
- * Se eliminan o reducen actividades ya existentes y se desarrollan nuevos programas de mayor importancia.
- * Se conocen todas las actividades.
- * Es posible detectar e identificar inmediatamente la mala planeación y la inadecuada coordinación entre las actividades afines.
- * Cuando los paquetes de decisión se identifican y se clasifican de acuerdo a su importancia, se logra el nivel de gastos adecuado. La aprobación de los paquetes de decisión se inicia con la elaboración de un presupuesto detallado de cada actividad.

- * Los gerentes continuamente evalúan en forma detallada la realización de sus operaciones, eficiencia y efectividad de costos durante el ciclo presupuestado y durante el año de operación.
- * A través de los paquetes de decisión ya aprobados y clasificados es posible detectar las actividades que se deben reducir, eliminar o aumentar cuando exista un cambio en el nivel de gastos.

4.2 DESVENTAJAS DE LOS DIFERENTES METODOS PRESUPUESTALES

4.2.1 Desventajas del Presupuesto Tradicional

- * El punto de partida del presupuesto tradicional es el presupuesto de ventas, lo cual implica que si éste llegara a ser incorrecto ocasionaría errores en cadena, propiciando resultados incorrectos en los cálculos de las demás áreas que utilizan éste como base del suyo.
- * No realiza ningún estudio para verificar la correcta asignación de los recursos.
- * No evalúa la eficiencia de las actividades presupuestadas.

4.2.2 Desventajas del Presupuesto por Programas y Actividades

- * Los resultados finales se miden con base en la cantidad de solicitudes tramitadas, los kilómetros construidos del sistema de transporte colectivo, las nuevas unidades para transporte público, el número de viviendas construidas, etc., es decir, se consideran productos finales a todos los servicios tangibles de la actividad estatal. Para el presupuesto por programas, la definición de los productos finales es fundamental, es la que da su significado a la técnica y es a la vez el factor más limitante. A causa de esto, el programador y el preparador del presupuesto se pueden confundir al tratar de seleccionar las actividades gubernamentales más significativas.
- * El presupuesto por programas y actividades crea la ilusión de que todas las actividades gubernamentales son medibles aunque algunas de estas sean inmateriales, debido a esto se pueden olvidar actividades que son menos tangibles pero muy significativas para la comunidad.
- * Por otro lado, hay que tener presente que el presupuesto por actividades no implica dar de por sí un juicio acerca de los programas, los juicios de valor deben ser dados por los programadores y por la opinión pública y sus

representantes, los políticos. Por esto, sería absurdo pensar que el presupuesto por actividades permite mostrar que se ha obtenido mejor salud, mejor transporte, mejor educación, mejor habitación, etc.; a lo más, muestra la variedad y carácter de los logros.

4.2.3 Desventajas del Presupuesto en Base Cero

Desconfianza y problemas administrativos

Es natural que los directores sientan temor al tomar decisiones y al ser requeridos para que se revise su trabajo.

Las actividades de la administración y comunicación del proceso de presupuesto base cero puede ocasionar graves problemas, ya que en éste proceso participan más gerentes de los que normalmente se requirieren en otros procedimientos de planeación o de presupuestos.

Frecuentemente los supuestos formales sobre la planeación y política no existen, no son adecuados, o no los conocen los gerentes de niveles inferiores que se encargan de elaborar los paquetes de decisión.

Durante el primer año es necesario dedicar más tiempo al desarrollo de éste proceso del que se emplea en otros procesos de planeación o presupuestación.

Problemas en la formulación de paquetes de decisión

Al principio es difícil determinar las actividades, funciones y operaciones que se requieren para elaborar un paquete de decisión.

Al establecer el nivel mínimo de actividad que se requiere de cada área, es necesario que se haga un juicio por cada gerente y esta sujeto a discusión.

Reducción del costo al mínimo de los paquetes de decisión sin reducir el número de personal.

En diferentes actividades resulta difícil y en ocasiones imposible la clara identificación de la formas de trabajo para evaluarles en forma adecuada.

Problemas en el proceso de clasificación

Selección de quién realizará la clasificación, a qué nivel de la organización serán clasificados los paquetes y que métodos y procedimientos se utilizarán para revisarlos y clasificarlos.

Evaluar las distintas funciones resulta problemático para los gerentes de mayor jerarquía pues estos no están familiarizados con las distintas funciones y es aún más difícil para estos gerentes hacer un juicio subjetivo.

- * La forma de evaluar los paquetes considerados muy importantes.
- * Manejo de grandes cantidades de paquetes de decisión.
- * Se necesita una gran dedicación y participación de los gerentes durante el proceso.

4.3 COMPARACION DE LOS DIFERENTES METODOS PRESUPUESTALES

4.3.1 Diferencias entre el Método Tradicional y el Base Cero

TRADICIONAL	BASE CERO
<ul style="list-style-type: none">• Empieza de una base existente.	<ul style="list-style-type: none">• Empieza con un "pizarrón limpio".
<ul style="list-style-type: none">• Examina el costo-beneficio para las nuevas actividades.	<ul style="list-style-type: none">• Examina el costo-beneficio para todas las actividades.
<ul style="list-style-type: none">• Empieza con dinero	<ul style="list-style-type: none">• Comienza con propósitos y actividades.
<ul style="list-style-type: none">• No examina caminos nuevos de operación como parte integral del proceso.	<ul style="list-style-type: none">• Examina nuevas propuestas.
<ul style="list-style-type: none">• Se traduce en un presupuesto de tómallo o déjalo.	<ul style="list-style-type: none">• Se convierte en una elección de diferentes niveles de servicios y costos.

Si se compara la suma del esfuerzo administrativo requerido por las formas tradicional y base cero de presupuestación puede parecer mayor el originado por el base cero. Pero esto es así solo si la presupuestación tradicional es rutinaria y superficial. El presupuesto tradicional así no sirve y si bien origina menor trabajo también aporta mucho menos al proceso de planeación y control. Si por el

contrario, la presupuestación tradicional se lleva a cabo con criterio analítico disminuirá la carga de trabajo entre ambas formas de presupuestación. Tal diferencia aparece cuando en la presupuestación tradicional se revisan todas las alternativas posibles.

En cuanto al tramo restante del proceso (después de haber preparado los presupuestos sectoriales en la presupuestación tradicional y los paquetes de decisión en la presupuestación base cero), es difícil comparar el tiempo demandado por la primera para integrar los presupuestos y aprobarlos, incluyendo eventuales iteraciones, y el demandado por la segunda para evaluar los paquetes, categorizarlos y elegir los que finalmente su aprueben.

Si el presupuesto tradicional es sometido a análisis exhaustivos para determinar la opción más conservadora, quizá el tiempo que demandaría no sería muy distinto del que requiere el proceso de análisis y categorización de los paquetes de decisión. En última instancia, la diferencia fundamental estaría dada por la cantidad de paquetes de decisión en función de la envergadura del ente de que se trate así como de la agudeza del análisis que se requiera.

La diferencia en las cargas de trabajo puede disminuir a medida de que la presupuestación de base cero supere los problemas típicos de todo proceso de implementación, los cuales son mayores cuando:

- * Se pretende implementarlo sin experiencia alguna previa en presupuestación.
- * Cuando existiendo un sistema presupuestario, éste adolece de la clásica falla de no ser utilizado como una verdadera herramienta de planeación y control; es decir, evaluando alternativas, investigando la causa de los desvíos emergentes, etc.

En lo relativo a gastos de servicios generales, la presupuestación tradicional está referida a:

- * Cierta período de tiempo,
- * un centro de responsabilidad, y
- * cada uno de los rubros de gastos expresados separadamente.

Por tanto, la comparación de las metas previstas con los resultados alcanzados se efectúa para cada rubro de gastos, dentro de cada centro de responsabilidad durante el período de que se trate.

En la presupuestación de base cero los gastos se clasifican de la siguiente manera:

- * Período,
- * centro de responsabilidad,
- * paquete de decisión, y
- * rubro de gastos más o menos conveniente, agrupación de rubro de gastos.

En la presupuestación tradicional no existe el paquete de decisión.

Aún en un esquema de presupuestación tradicional la investigación de las desviaciones no concluye con la mera comparación aritmética entre gastos reales y presupuestados, sino que habrá que tener en cuenta los niveles de actividad realmente alcanzados (ya que el monto presupuestado para cierto nivel puede coincidir con el incurrido, sin embargo no haber alcanzado el objetivo previsto para el nivel en cuestión).

En el esquema de presupuestación de base cero, en caso de llegar al grado de detalle máximo serían significativas las ventajas al ser obtenidas por el grado de conocimiento pormenorizado, pero también sería significativa la magnitud de trabajo requerido para ello.

Finalmente, una tercera forma de efectuar la comprobación entre gastos presupuestados y reales (siempre dentro de cada centro de responsabilidad), es a nivel de cada rubro o grupo de rubros. En el primer caso, el sistema de presupuestación base cero coincide con el de presupuestación tradicional y se pierde una de las ventajas de aquél: la reducción del ámbito al que están referidas las desviaciones para mejor detección de éstas. En el segundo caso, es decir, a nivel de grupo de rubros, esa dificultad se acentúa más.

Concluyendo, el sistema de presupuestación base cero:

- * En cuanto al trabajo de control global de gastos por centro de responsabilidad es mayor que el sistema tradicional en caso de comparar a nivel de cada rubro de gasto y es mayor aún a nivel de actividad o paquete de decisión.
- * Existe además el trabajo de analizar el grado de logro de las metas de cada paquete, lo cual no es igualmente realizado en la presupuestación tradicional, pero exige un esfuerzo menor que el que requeriría en esta última.

En síntesis, el trabajo es mayor en la presupuestación base cero pero mayor también son los beneficios.

4.3.2 Diferencias entre el Presupuesto Tradicional y por Programas y Actividades

El proceso de presupuesto por programas y actividades se ha desarrollado para subsanar la falta de información de que adolecen los presupuestos tradicionales. El presupuesto tradicional utilizado en actividades gubernamentales da la ilusión de precisión y control, pero es en los hechos tan confuso que frustra los intentos de interpretar lo que el presupuesto significa en términos de la actividad del estado.

El presupuesto por programas muestra el significado de la actividad estatal clasificada por separado.

Cabe hacer notar que un presupuesto por programas está orientado no solo por las acciones inmediatas, sino por metas a largo plazo establecidas en programas globales o sectoriales de desarrollo.

Como se ve, esta forma de presupuesto está adaptada a las necesidades de la planificación presupuestaria, sus clasificaciones sirven a la oficina del presupuesto, al jefe del ejecutivo y a los legisladores para revisar el presupuesto desde el punto de vista de la compatibilidad de los programas y de la distribución de los fondos en programas que aseguren el cumplimiento más apropiado de cada función y subfunción.

Este presupuesto muestra por separado los costos y gastos en cada uno de los proyectos del ejecutivo; permite, entonces, lograr la programación sectorial dentro del gobierno con un alto grado de consistencia e integración.

El objetivo de un presupuesto por actividad es mostrar lo que el gobierno hace. No centra su interés como el presupuesto tradicional, en lo que el gobierno compra para hacer las cosas.

Los administradores vieron en el sistema de presupuesto por programas un medio racional de justificar detalladamente sus actividades; los economistas, un medio de reducir el desperdicio en el uso de los recursos gubernativos y de alabar al máximo los resultados, logrando una movilización expedita de los medios en función de los fines trazados; aprovechar mejor la carga tributaria; y el gobierno, grandes ventajas en lo que toca al conocimiento profundo de los diversos programas que impulsa, obtención de economías en los gastos.

La clasificación por actividades procura entonces que las cosas que el gobierno compra sean clasificadas no solo por tipos como cosas en si mismas, sino como un conjunto organizado de acuerdo con las actividades que sirven.

La clasificación por programas enlaza las cosas compradas y las cosas hechas o cumplidas. Según los especialistas, este aspecto queda encubierto en la clasificación tradicional por objeto; la clasificación por resultados reorganiza los datos para precisar en lugar de confundir las responsabilidades de los administradores no el sentido jurídico o contable sino en el sentido de la eficiencia con que cumple su cometido.

4.3.3 Diferencias entre el Presupuesto por Programas y Actividades y el Base Cero

Se pueden resaltar tres de las diferencias entre estos dos métodos presupuestarios. La primera de ellas es que el presupuesto en base cero realiza un análisis incremental y paquetes de decisión para determinar el mejor costo-beneficio de realizar determinada actividad para lograr la mayor eficacia y eficiencia en la asignación de los recursos con los que se cuenta, el presupuesto por programas únicamente realiza la jerarquización de la utilización de recursos con base en los programas mismos sin establecer si se está dando la mejor forma de asignación.

La segunda diferencia es que el presupuesto base cero enfoca su análisis en términos de resultados y el de programas con base en el beneficio social que produce.

Una tercera diferencia es que el presupuesto por programas es utilizado en empresas públicas y descentralizadas no lo es nunca en una empresa privada, mientras que el base cero puede ser utilizado en ambas.

4.4 ELECCION DEL METODO

No hay una fórmula absoluta de dónde y cómo puede ser aplicado un método presupuestario, la gerencia de cualquier empresa analiza sus operaciones en términos de objetivos, formas de ejecución, medidas cuantitativas y cualitativas para así ver el costo-beneficio de cada una de ellas; es por esto que tiene que elegir entre alguno de los métodos propuestos.

Para el caso de una casa de bolsa, el método a utilizar deberá ser una combinación entre el presupuesto tradicional y el presupuesto base cero, reafirmando lo expuesto en el primer párrafo de este inciso, adecuado a la misma.

¿Porqué el tradicional y el base cero para una casa de bolsa?, las razones son las siguientes: en primer lugar, es claro que ésta no es una empresa del gobierno, por lo que sus actividades persiguen un fin lucrativo y no un fin social; no siendo aplicable utilizar una forma de presupuestar por programas y actividades.

Aunque una casa de bolsa tiene operaciones muy cambiantes el presupuesto tiene que estar detallado lo mejor posible, por consiguiente no solo se puede usar el tradicional, ya que éste con un error en la base acarrearía una crisis presupuestaria y descontrol en las gerencias, además de que, como ya se explicó ampliamente, no se genera información de que si se están asignando los recursos de la mejor forma posible.

En cuanto al base cero, se implementará con ciertas modalidades que permitirán que se adecue a la estructura tan dinámica de la empresa que se está analizando (la casa de bolsa). El proceso se iniciará sin ninguna base, lo que quiere decir que se consideraran todas las actividades como nuevas.

En cuanto a los paquetes de decisión y análisis incremental, por la misma dinámica de la empresa no se pueden realizar a su máximo detalle ya que al concluirlos serían inútiles para el proceso presupuestario.

Es así que a medida que se explique el proceso concretamente, se comprenderá la forma de aplicar el método elegido, el cual ofrece un sistema de evaluación en el que no se dejan de establecer relaciones entre costo-beneficio, proporcionando métodos alternativos en el cumplimiento del objetivo; función primordial del método elegido.

CAPITULO 5

EL PROCESO DE PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES EN UNA CASA DE BOLSA

A lo largo del presente trabajo, hemos explicado el funcionamiento que tiene una casa de bolsa como parte del sistema bursátil mexicano, hemos establecido una base teórica para llevar a cabo con éxito el proceso de planificación y control de utilidades en la entidad, hemos expuesto diferentes métodos presupuestales y justificado la elección del que consideramos más apropiado para una casa de bolsa. En el presente capítulo, estableceremos quién debe encabezar el proceso de planificación y control de utilidades en la casa de bolsa, por qué y cómo.

Comenzaremos haciendo dos afirmaciones; contraloría es el área indicada para desarrollar el proceso de planificación y control de utilidades en la empresa; y, debe delegar dicha función en una subdivisión o departamento de la misma cuya denominación puede ser simplemente la de presupuestos, o bien, departamento de planificación y control de utilidades.

A continuación justificaremos porqué contraloría es el área indicada para llevar a cabo dicho proceso.

5.1 CONTRALORIA

5.1.1 Concepto e importancia

El término contraloría, aunque es utilizado libremente en círculos comerciales e industriales, no tiene plenamente delimitadas y definidas sus funciones, ya que la jerarquía que se le confiere y su posición dentro de la empresa varía de compañía a compañía, aún cuando éstas sean de características similares; lo que resulta comprensible, si entendemos que las labores que se encomiendan al Contralor están condicionadas por las necesidades y características específicas de cada empresa en particular.

Una interpretación del vocablo Contraloría que consideramos adecuada es la siguiente: "Contraloría es la actividad encargada de la planeación para el control, información financiera, valuación y deliberación, administración de impuestos, informes al gobierno, coordinación de la auditoría externa, protección de los activos de la empresa y la evaluación económica."¹

La importancia del área de Contraloría radica en que actualmente las presiones socioeconómicas obligan a las empresas a ejercer un mayor cuidado en la obtención de recursos y canalización de los mismos, así como a mantener mayores y mejores controles sobre las operaciones de las mismas, inclusive se puede afirmar, que en el futuro sólo sobrevivirán y alcanzarán éxito las empresas que cuenten con una administración financiera eficiente. La importancia de la

¹ La Contraloría y sus Funciones, C. Alcántara González, Ecasa

Contraloría se deriva de que coadyuva a planear, organizar, coordinar y controlar todas las funciones de la empresa.

5.1.2 Funciones y deberes

Las funciones de contraloría podemos enunciarlas de la siguiente manera: ¹

" 1) Establecer, coordinar y mantener por medio de la gerencia autorizada, un plan integrado para el control de las operaciones, dicho plan debe proveer hasta el grado requerido en los negocios, los costos estándar, presupuestos de gastos, pronósticos de ventas, planeación de las utilidades y programas para la inversión de capital y financiamiento, junto con los procedimientos necesarios para efectuar el plan.

2) Medir la realización comparándola con los planes de operación estándar aprobados, e informar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la gerencia. Esta función incluye el diseño, instalación y mantenimiento de los sistemas de costos, contabilidad y registros, la determinación de la política contable y la compilación de los registros estadísticos según se requieran.

3) Evaluar e informar sobre la validez de los objetivos de la empresa y la efectividad de sus normas, la estructura de la organización, y los procedimientos para alcanzar esos objetivos. Esto incluye la consulta con todos los segmentos de la gerencia responsable de la política o acción concerniente a cualquier fase de la operación del negocio, según se relacione con el desarrollo de esta función.

4) Informar a las autoridades gubernamentales según se requiera y supervisar todos los asuntos concernientes a impuestos.

5) Interpretar e informar sobre el efecto de las influencias externas en la consecución de los objetivos del negocio. Esta función incluye el establecimiento y el mantenimiento de un adecuado control interno y auditoría; así como la efectiva protección por medio de pólizas de seguros y fianzas. "

Las funciones antes enunciadas podemos enumerarlas de la siguiente manera:

1) Establecimiento y supervisión de todos los registros de la contabilidad de la empresa.

¹ La Contraloría y sus Funciones, C. Alcántara González, Ecasa

- 2) Preparación e interpretación de los estados y los informes financieros de la empresa.
- 3) La auditoría continua de todas las cuentas y todos los registros de la empresa, dondequiera que tengan lugar.
- 4) Obtención de los costos de producción
- 5) Obtención de los costos de distribución
- 6) Obtención y cálculo de los costos de los inventarios físicos
- 7) Preparar y archivar las declaraciones fiscales, y supervisar todas las cuestiones relacionadas con los impuestos.
- 8) Preparar e interpretar todos los registros e informes estadísticos de la empresa.
- 9) Como director de presupuestos, preparar en unión de otros funcionarios y jefes de departamento, un presupuesto anual que abarque todas las actividades de la empresa, para presentarlo al Consejo de Administración antes del comienzo del año fiscal.
- 10) Comprobar correctamente que los bienes de la empresa, están asegurados en forma debida y adecuada.
- 11) Iniciar, preparar y publicar, normas relacionadas con todas las materias y todos los procedimientos de contabilidad, y la coordinación de los sistemas de toda la empresa, incluidos los métodos administrativos y de oficina, registros, informes y procedimientos.
- 12) Mantener registros adecuados de las asignaciones autorizadas y comprobar que todas las sumas gastadas se contabilizan correctamente.
- 13) Comprobar corrientemente que las transacciones financieras incluidas en las actas del Consejo de Administración y/o del Comité Ejecutivo son efectuadas y registradas con exactitud.
- 14) Mantener registros adecuados de todos los contratos y documentos importantes.
- 15) Dar la aprobación para su pago o el referendo correspondiente de todos los cheques, pagarés y otros documentos importantes.
- 16) Dar la aprobación para su pago o referendo correspondiente de todos los cheques, pagarés y otros documentos negociables de la empresa, que hayan sido

firmados por el Tesorero o por los funcionarios autorizados para ello por los reglamentos de la empresa, o que hayan sido designados de tiempo en tiempo por el Consejo de Administración.

17) Examen de todos los justificantes para retirar valores de las cajas de la empresa y la comprobación de que esas extracciones se hacen de acuerdo con los reglamentos o regulaciones establecidas por el Consejo de Administración.

18) Preparación o aprobación de las disposiciones o las prácticas, norma necesaria para garantizar el cumplimiento de las órdenes, o las disposiciones dictadas por los organismos oficiales debidamente constituidos.

Lógicamente las funciones anteriores no tienen un carácter limitativo ni absolutamente estándar, sino enunciativo, de lo que idealmente debería ser la actividad del contralor, y que como lo señalamos con anterioridad, varía de acuerdo con las características de cada compañía.

5.1.3 La contraloría y la estructura orgánica de la empresa

La posición del área encargada de la contraloría en el organigrama de una empresa, las características del contralor y ante quién debe reportar, dependerá de varios factores, entre ellos tenemos los siguientes:

- a) Estructura general de la empresa,
- b) Labores que se le encomienden al funcionario de administración y finanzas,
- c) Magnitud de la compañía,
- d) Grado de desarrollo del proceso de administración en la empresa.

Lo que origina una gran variedad de posibilidades de formular organigramas que difieren totalmente unos de otros, en cuanto al tratamiento que le dan y la posición en que presentan el área de Contraloría; lo cual resulta lógico, puesto que aquellos se elaboran de acuerdo a las características y necesidades específicas de cada empresa en particular.

En el caso concreto de una casa de bolsa, de acuerdo con las funciones y actividades enunciadas en el capítulo primero del presente trabajo, el área de contraloría debe depender directamente de la dirección de administración y finanzas.

A su vez, contraloría, para poder llevar a cabo su labor satisfactoriamente, habrá de repartir sus responsabilidades en los siguientes departamentos: contabilidad, presupuestos y fiscal.

5.1.4 División de responsabilidades

5.1.4.1 Departamento de Contabilidad

Sus principales actividades deben ser las siguientes:

- a) Registro Contable de las Operaciones realizadas en el área de Mercado de Dinero, Mercado de Capitales y Clientes, así como de nuevos instrumentos o productos del mercado bursátil y la valuación de estos, de acuerdo con los criterios emitidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, para efecto de la elaboración de la información financiera mensual.
- b) Registro de nóminas, pago a proveedores, comisiones, así como aplicación de los mismos por Centro de Resultados.
- c) Administrar, controlar y salvaguardar los activos fijos propiedad de la empresa.
- d) Registro contable de la operativa de sociedades de inversión, atención a autoridades, y auditores en relación con dichas sociedades de inversión.
- e) Elaboración de información semanal y mensual a Banco de México y CNBV.
- f) Elaboración de la información financiera y estadística requerida internamente para la toma de decisiones y externamente para informar a organismos reguladores, clientes, bancos, etc., tanto de la Casa de Bolsa como de las Sociedades de Inversión de las que la Casa de Bolsa es administradora.
- g) Vigilar el cumplimiento a las diversas disposiciones emitidas por las autoridades.
- h) Atención a la Auditoría Financiera externa.

5.1.4.2 Departamento de Impuestos

Sus principales actividades deben ser las siguientes:

- a) La definición de estrategias fiscales para minimizar la carga tributaria en el grupo, aplicando las disposiciones en vigor, maximizando la situación fiscal de cada compañía, buscando la mejor alternativa proporcionando información a la dirección para la toma de decisiones.
- b) Cumplir oportunamente con todas las obligaciones fiscales de la oficina matriz y sucursales del interior proporcionando asesoría, a fin de evitar contingencias.

- c) Atender a las autoridades en materia tributaria y auditores externos.
- d) Asesoría fiscal al área de promoción, en las diferentes operaciones y a todas aquellas áreas que resulten involucradas.
- e) Verificar el cumplimiento de los requisitos fiscales establecidos en la ley para deducibilidad, acreditamiento o acumulación respectiva.

5.1.4.3 Departamento de Planificación y Control de Utilidades

Las actividades a realizar por el área de Planificación y Control de Utilidades podemos clasificarlas en dos etapas: la primera etapa que es de planificación y es previa al periodo presupuestal, y la segunda etapa, que corresponde ya al periodo presupuestal y es de control. A continuación, enunciaremos de una manera general dichas actividades, para profundizar en el siguiente apartado conforme vayamos describiendo el proceso de planificación y control de utilidades.

Primera etapa:

- a) Dirigir, coordinar y desarrollar presupuestos participativos, con el fin de realizar un plan estratégico a largo plazo y uno táctico anual en base a lineamientos de la Dirección General que establezcan los resultados esperados.

Segunda etapa:

- b) Mantener el control presupuestal a través de los estados de resultados por centro de responsabilidad y proporcionar elementos que ayuden a la toma de decisiones.
- c) Elaborar reportes de seguimiento.
- d) Presentar información financiera para juntas de Consejo de Administración que muestren el desarrollo a los consejeros.

5.2 PARTICIPACION DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES EN EL PROCESO PRESUPUESTAL

5.2.1 La labor del departamento de Planificación y Control de Utilidades en el proceso de Planificación durante la elaboración del plan financiero

Una vez que la dirección general ha desarrollado el plan sustantivo, es decir, se han analizado las variables externas pertinentes, se han establecido objetivos generales, metas y estrategias; la dirección general comunica sus instrucciones a las diferentes áreas de la casa de bolsa para que estas desarrollen su presupuesto conforme a los lineamientos establecidos y con la coordinación del departamento de planificación y control de utilidades.

5.2.1.1 Presentación de planes por parte de la dirección general

La participación del departamento de planificación y control de utilidades comienza cuando se reúne junto con la dirección de contraloría y las direcciones generales adjuntas con la dirección general para que les sea comunicado el plan sustantivo y se determine el porcentaje de crecimiento.

La obtención de la utilidad se deberá lograr generando más ingresos y controlando gastos, esto dependiendo de las condiciones en las que se encuentre el mercado financiero, los mercados relacionados y las condiciones imperantes de la economía nacional e internacional. El aumento proyectado se debe dar en porcentaje.

La base para la obtención del incremento esperado en ingresos será tomando los ingresos del año anterior menos las partidas extraordinarias que se tuvieron en ese año, lo cual nos dejaría los ingresos por la operación normal de la casa de bolsa, a esto se le deberá de incrementar o decrementar el porcentaje del PIB esperado en el sector financiero para el siguiente año; asimismo considerar factores consecuentes de la inflación, como es la tasa de interés; ya que al haber inflación las tasas de interés tienden a subir, mientras que si la inflación baja las tasas de interés tienden a bajar; considerar el indicador M1 que se refiere al circulante en la economía, es decir si M1 aumenta se espera que haya un decremento en la inversión mientras que si M1 disminuye se esperaría un aumento en la inversión, también se considerará que las carteras de inversión disminuyan o se incrementen dado las condiciones anteriores, tomado en cuenta todos estos factores y la experiencia del director general, que entre otras cosas conoce los eventos extraordinarios que se puedan dar para el próximo año, es así como se obtiene el porcentaje que se esperaría que aumentarían o disminuirían los ingresos.

El incremento en la utilidad siempre deberá ser aumentando los ingresos, debido a que si se procura una disminución de gastos, es muy difícil lograrlo sin tocar otro rubro que no sea el de personal ya que aproximadamente el 70% del total de los egresos operativos en una casa de bolsa están dados por este rubro, así como otro 15% de los gastos están dados en relación directa al personal de la casa, por lo cual, si estamos hablando de una reducción de egresos estamos hablando de despidos en general.

5.2.1.2 Razón gasto entre ingreso

Esta razón mide la rentabilidad de todas las áreas de la casa de bolsa, ya que no únicamente conociendo la utilidad de un centro de responsabilidad podemos determinar si éste va bien o mal, por esto se debe conocer la rentabilidad, la cual determinará una medida de eficiencia operativa.

Como ejemplo de lo anterior, dos centros de responsabilidad pueden llegar a tener la misma utilidad, uno de ellos la obtuvo generando mayores ingresos pero también incrementando sin justificación sus egresos, mientras que otro puede estar generando menores ingresos pero también con costos menores. Por ejemplo la sucursal "A" generó ingresos por 800 pesos con egresos de 400 pesos, generando una utilidad de 400 pesos; mientras que la sucursal "B" generó ingresos por mil y egresos por 600 generando la misma utilidad de 400. Aplicando la razón de gasto entre ingreso podemos observar que la primera de ellas generó una rentabilidad de 0.5 lo cual quiere decir que de cada peso de ingreso cuesta 0.50 de gastos mientras que la segunda sucursal por cada peso de ingresos su costo equivale a 60 centavos, esto quiere decir que la sucursal "A" es más rentable que la sucursal "B".

Algunas sucursales creen que por estar ingresando más tienen el derecho de gastar más, pero con la razón anterior se pueden llegar a negar los egresos extra que las sucursales justifican en término de mayores ingresos.

Para la aplicación de esta razón no solamente se debe tener un único estándar contra el cual se comparen las sucursales, sino que por lo menos debe haber tantos parámetros como agrupaciones homogéneas de sucursales o áreas existan.

La determinación de estos parámetros será por medio de hechos históricos y presentes de los ingresos y los gastos que hayan tenido o tengan los grupos homogéneos de sucursales. El tiempo que se debe tomar para la determinación de la razón estándar es por lo menos de un año antes, calculando la razón mensual y acumulada, para así determinar el estándar. En caso de que fuera la casa de reciente creación se tendrían que tener por lo menos de 8 meses a un año de información para determinar la razón estándar. Esta razón se debe ajustar

cada año y los cálculos que se realicen mensualmente para efectos de comparación darán la pauta de si esta se debe revisar antes.

La fórmula para determinar la razón de gastos/ingresos es gastos controlables o variables entre ingresos de operación y así la razón nos dirá cual es la contribución a los gastos fijos, pudiéndose determinar cual es el nivel mínimo de ingresos para obtener un punto de equilibrio y aquí determinar el monto requerido para llegar a la meta fijada por la dirección general.

5.2.1.3 Tablas de prorrateo

Las tablas de prorrateo son porcentajes que se aplican a un gasto que corresponde a diversos centros de costo.

Las tablas de prorrateo son generadas utilizando una base de asignación dependiendo del egreso de que se trate. Entre las bases más comunes de asignación se encuentran: metros cuadrados, número de empleados por centro de responsabilidad, número clientes, número de teléfonos, número de contratos etc.

Las tablas de prorrateo deben de revisarse por lo menos una vez cada año, pero en situaciones especiales como puede ser el cambio físico de una área se debe hacer en ese momento la modificación.

El principal problema para la elaboración de estas tablas de prorrateo es la obtención de los listados que contienen las bases de prorrateo como son: un listado de personal, inventario de teléfonos o equipo, la distribución de áreas, listados de contratos por promotor, etc.

5.2.1.4 Reunión con áreas generadoras de gastos

En este punto se deberá obtener de ciertas áreas el presupuesto de los gastos fijos o no controlables que con las tablas mencionadas en el punto que antecede se repartirán entre los centros de costo afectados

Las áreas que proporcionan estos gastos son: contraloría, servicios generales, sistemas y seguridad.

El área de contraloría debe de proporcionar las depreciaciones de equipos, muebles e inmuebles, amortizaciones, pólizas de seguro y agua. El área de servicios generales proporcionará los gastos referentes a luz, mantenimiento de oficinas, reconstrucciones, limpieza, mantenimiento de autos de servicios, etc. El área de sistemas proporcionará los gastos referentes al costo de mantenimiento de equipo electrónico y de comunicaciones, los pagos de derechos por

conducción de señales, etc. El área de seguridad nos proporciona todo lo referente al costo que implica tener personal de seguridad y sistemas para la salvaguarda de las propiedades.

La justificación de pedir estos gastos a las distintas áreas y no que cada centro de costo los proporcione, es que cada unidad de negocios tendría que pedir esta información a las diferentes áreas, en cambio así solamente una área recaba la información para después incluirla dentro del formato de gastos fijos que se le proporcionara a cada centro de costo.

Las áreas deberán determinar su presupuesto con base en la estimación de los requerimientos de cada uno de los bienes y servicios, no con base en lo que se gastó el año anterior más un incremento.

Los principales problemas que se pueden encontrar en esta parte del proceso de entrega de información son los siguientes: el primero de ellos es que no se cumplan con las fechas, esto se genera porque no se consideró al presupuesto como parte de las actividades cotidianas del área y además porque para que ciertas áreas generen su presupuesto necesitan de cierto trabajo preparatorio el cual se debió haber realizado a lo largo del año y no en el periodo de la solicitud de la información, resultando insuficiente el tiempo otorgado para su elaboración.

Otro problema que aqueja la obtención de este tipo de gastos es la falta de definición temprana de los eventos que se quieren y deban organizar para el siguiente año, ya que estos aunque sean gastos de poca importancia afectan desviando el presupuesto, algunos de estos eventos pueden ser: el día de la secretaria, el día de la madre, las convenciones, la comida de fin de año, etc.

Merece especial atención el explicar la trascendencia de la determinación de un porcentaje que se reste de las comisiones de ingresos para cubrir costos de administración.

De acuerdo a lo expuesto en la teoría del método presupuestario base cero, los costos de administración se deben de costear por cada área a la que se le preste el servicio, para de aquí hacer un análisis incremental de los servicios requeridos. Para desarrollar un análisis incremental de las áreas de administración sería necesario que cada una de ellas definiera el tiempo que le dedica a cada una de las áreas y tareas que les presta atención, esto incluyendo todos los costos adicionales para así poder determinar su costo total.

Para esto se tendrían que llenar cédulas del tiempo dedicado por actividad, de aquí surgirían los siguientes inconvenientes: a dos tareas que lleven el mismo tiempo pero que una sea más trascendental que otra se les daría el mismo costo, también la velocidad de desarrollo de tareas específicas pueden causar el mismo

conflicto de asignación, así también que las actividades no se desarrollan rutinariamente con los mismos tiempos.

Por lo tanto, al realizar éste análisis nos ocasionaría además de una gran pérdida de tiempo un alto costo humano dedicado a tareas que por la base que involucran ocasionarían un resultado incorrecto.

Es así que el análisis de una área se debe realizar en sí misma sobre los objetivos globales de las tareas que desarrolla y no en función de la asignación de recursos a las diferentes áreas a las que les brinda su apoyo.

Para que lo anterior quede claro veamos un caso concreto, para determinar la demanda de mensajería, cada área deberá estimar los servicios que requerirá, situación que es impráctica por las razones explicadas y por otro lado servicios generales estimaría los costos de dichos servicios y vería si puede o no cumplir con la demanda y las opciones en caso de no poder cumplir; lo que propongo es que servicios generales y cada área de administración conoce sus niveles de servicio y deberá evaluar en términos de los recursos con que cuenta si puede o no cumplir con ellos. Para asignar los costos de administración se determinará el porcentaje de su costo, dividiendo su costo entre el importe total de ingresos. Éste porcentaje quiere decir que por cada peso que ingrese cuanto cuesta toda la labor administrativa.

Es por tanto esta una solución práctica y real al desarrollo del análisis incremental y del costo administrativo que cada área tendría que determinar, no solo de servicios de mensajería sino de otros más complicados como el costo del registro contable de las operaciones que se han realizado.

5.2.1.5 Costo de Recursos humanos

Estos costos los proporcionará directamente el área de recursos humanos, la información consistirá en:

Un sobre por cada centro de costo que contenga sus organigramas y un listado con los sueldos, la compensación garantizada y carga social; el sueldo es lo que recibe nominalmente cada empleado como salario, la compensación garantizada se refiere a todos los demás conceptos que el patrón tiene que pagar obligatoriamente al empleado originado por la relación laboral, estos son: fondo de ahorro, vales de despensa, aguinaldo, prima vacacional; la carga social se refiere a todos los conceptos que el patrón esta obligado a pagar por el empleado a diversas instituciones gubernamentales como son: IMSS, 1%, 2%, Infonavit, SAR., etc..

Esta información será entregada en sobre para mantener la confidencialidad de cada área y además será calculada por el área de recursos humanos la cual conoce la forma de realizar los cálculos, en caso contrario se tendría que enseñar a cada centro de costos la forma de efectuar el cálculo de los costos adicionales de nómina.

Estos sobres deberán ser entregados al área de planificación y control de utilidades para que después sean entregados junto con el resto de la información a cada área.

Adicionalmente a esto, el departamento de recursos humanos deberá proporcionar la información totalizada por centro de responsabilidad por medio electrónico para que sea incluida dentro del diskette que contendrá el formato de estado de resultados para que cada centro de costo elabore su presupuesto.

La entrega de estos tres rubros de personal se da porque el sueldo en si es solamente un 50% del costo total del egreso de personal, el otro 50% está formado por los rubros de carga social y compensación garantizada. Es así que los responsables de cada centro de costo podrán observar lo que en realidad cuesta tener a los funcionarios y empleados con los que cuenta.

Si el responsable del área no está de acuerdo con los organigramas y quisiera aumentar o disminuir personal tendría que tener la autorización de la dirección general para su modificación.

Los problemas que se pueden generar en la definición de estos costos son el que no exista una política establecida para la fecha en la que se darán los aumentos de sueldo por lo que el presupuesto se deberá presentar con datos actuales lo cual creara desviaciones en el mismo.

Otro problema es que se pueden tomar en cuenta plazas vacantes para la generación del presupuesto del centro de responsabilidad y si existiesen cancelaciones de plazas o aumentos de sueldo se deberá calcular el presupuesto de recursos humanos de ese centro para que lo incorporen a su presupuesto total.

5.2.1.6 Elaboración del presupuesto de inversiones mayores

Este presupuesto lo debe de realizar cada centro de responsabilidad y debe de incluir todos los requerimientos de inversiones en activos fijos que se necesiten: la compra de equipo de cómputo, de transporte, de mobiliario y equipo. Todos estos requerimientos deben de estar sustentados por una justificación y evaluación del costo-beneficio que se tendría por su adquisición, ya que tendrán que pasar por una validación del departamento de presupuestos que presentará un comentario a la dirección general y ésta tendrá que aprobar la compra del equipo.

Es importante destacar que se pide la elaboración de un presupuesto de activo fijo para determinar con anticipación los flujos que se requerirán para dichas compras, además de tener una planeación adecuada de lo que en el año se requerirá.

El principal problema de éste punto es la falta de visión para la incorporación de activos fijos al área que lo requiera en el momento adecuado, es por esto que se deberá dar una asesoría especial en éste concepto, por ejemplo el evaluar si necesitará cambio de automóvil dadas las circunstancias del actual, lo mismo por el equipo de cómputo, adquisiciones por renovación tecnológica o por necesidad, etc.

5.2.1.7 Elaboración de instructivos y formatos de soporte

Este paso es muy importante ya que contempla todas las definiciones de los procesos que regirán durante el período presupuestal.

El instructivo debe proporcionar la forma en la que se llevarán a cabo todas las actividades del proceso presupuestal:

- * Mensaje de la dirección general.

Es una carta personalizada a cada responsable de centro de responsabilidad, debe ser clara, concisa y firmada por el director general, en ella se deben mencionar los objetivos que se definieron y la forma de como se espera se logren.

- * Breve explicación del proceso.

En este apartado se deberá exponer de una manera breve las características y el porqué del procedimiento presupuestario que se utilizará.

Se explicará la importancia de que cada centro de responsabilidad participe como una unidad de negocios y de la importancia que día a día tiene una cultura presupuestaria dentro de una empresa tan dinámica como lo es una casa de bolsa.

- * Calendario del proceso

El calendario del proceso debe ser tomado con seriedad y responsabilidad para la entrega a tiempo de la información al consejo de administración, las fechas que se fijan en el calendario son:

- * Fecha de envío del paquete al centro de costos,
 - * período en el que el centro de costos recopilará su información,
 - * período en el que se llevarán a cabo los "workshops" en los centros de costos,
 - * período en el que concluirán su presupuesto y se llevará a cabo el proceso de su autorización,
 - * fecha límite para el envío de información al área de presupuestos.
- * Formatos de soporte

Los formatos de soporte incluyen:

a) Listado de comisiones de ingresos

Aquí se darán los porcentajes y las cantidades que se deben asignar por las operaciones que cada promotor y operador realicen, así como la explicación de en qué concepto de ingresos del estado de resultados se debe incluir cada uno de ellos.

La importancia de estas comisiones radica en que de ellas se obtiene el presupuesto de ingresos.

b) Rubros del estado de resultados

En el se incluirá la explicación de cada uno de los conceptos que integran cada rubro del estado de resultados para que se presupuesten correctamente.

c) Gastos generales

Este formato tendrá por objeto poner al tanto al responsable de cada centro de responsabilidad de los costos de ciertos servicios y productos que requerirán (aviación, viáticos, servicio de comedor, etc.).

d) Formato de recursos humanos

Contendrá la información elaborada por el área de recursos humanos, referente a los costos totales de personal, y los organigramas de su estructura.

Los dos problemas que se pueden presentar en la lectura de los instructivos son: primero una falta de atención al leer los instructivos, y las dudas por la información ya contenida en estos, por lo que es muy importante la claridad en los mismos.

5.2.1.8 Elaboración del medio electrónico para la captura del presupuesto

El medio electrónico que se utilizará para la captura del presupuesto es el archivo de una hoja electrónica, el cual por medio de macros debe permitir que se le cargue previamente la información fija de los costos que comparte la unidad de negocios y le son asignados en el formato de estado de resultados, permitiendo al responsable del centro de responsabilidad introducir los demás conceptos de ingresos y egresos para poder concluir el presupuesto.

Esta hoja electrónica, a la vez que visualice su resultado (no pudiendo alterar la información previamente grabada), permita ser la base de datos de la cual se genere la información que se incorporará al sistema computacional de presupuestos para el proceso mensual de estados de resultados.

5.2.1.9 Generación de gastos separados por área de responsabilidad

En esta parte del presupuesto se toman en cuenta todos los importes globales de los egresos prorrateables los cuales mediante tablas de prorrateo serán distribuidos a cada centro de responsabilidad que le afecten, dicho proceso se realizará en una hoja electrónica de cálculo para que de allí sean cargados al medio electrónico descrito anteriormente y así cada centro de costo los considere para la elaboración de su presupuesto.

5.2.1.10 Generación de Diskettes

Se deberá generar un diskette por cada uno de los centros de responsabilidad el cual contendrá un formato de estado de resultados con la información descrita en los puntos 5.2.1.4 y 5.2.4.11 que anteceden y celdas vacías para que los centros de responsabilidad complementen su información.

5.2.1.11 Envío del paquete al centro de responsabilidad

Una vez que se tengan los instructivos y el diskette de cada centro de responsabilidad, se enviará esta información a las diversas unidades de negocio para que puedan realizar su labor presupuestal.

5.2.1.12 Recopilación de información en cada área de responsabilidad

Una vez que el centro de responsabilidad ha recibido su sobre y leído la información deberá hacer la labor necesaria para generar su presupuesto.

En este paso con respecto a ingresos tendrá que calcular sus niveles de operatividad esperados en cada rubro, los cuales con las nuevas comisiones determinarán su presupuesto de ingresos por ese rubro.

El nivel de operatividad se tendrá que determinar por cada mercado, aplicando las expectativas que se tengan de comportamiento del mercado y de crecimiento o decrecimiento de la economía.

Con respecto a egresos sobre los cuales tiene control el centro de responsabilidad, el responsable deberá valorar el importe que se destinará a cada uno de ellos de acuerdo a los planes operativos del centro de responsabilidad.

5.2.1.13 "Workshop" de presupuesto

Este paso consiste en que una vez que los centros de responsabilidad han recibido su información, se deberá asistir a cada área para aclarar dudas y auxiliarlos en el proceso de determinación de su presupuesto de ingresos y egresos.

5.2.1.14 Presupuesto definitivo por área de responsabilidad autorizado

En este paso, después de terminar el presupuesto, se debe autorizar por los niveles jerárquicos superiores hasta antes de la dirección general. Una vez que ha sido autorizado se deberá enviar al área de presupuestos para realizar su integración.

En este proceso se podría tener un problema muy grave el cual consiste en que la falta de seriedad de algunas sucursales y áreas para cumplir con la entrega de información de acuerdo al calendario impida su integración en tiempo, por lo que

se requerirá de la culturización y concientización para la entrega en tiempo de la información.

5.2.1.15 Integración de la información

La integración de la información será un paso relativamente sencillo, una vez que se ha recopilado de todas las sucursales la información por medio electrónico, se consolidan los presupuestos para poder ser validado y presentado tanto a la dirección como al consejo de administración.

5.2.1.16 Validación de la información

Una vez que la información está integrada, se deberá verificar que ésta cumpla con los objetivos de la dirección general, es decir, que se estén alcanzado los niveles de ingresos y gastos esperados así como la utilidad requerida.

Se hará la integración del presupuesto de inversiones mayores así como se dará un primera validación a la justificación de estas.

5.2.1.17 Presentación y revisión con la dirección general

Este paso requiere de la total atención del director general ya que es la persona que dará el visto bueno al presupuesto que será presentado al consejo, asimismo agregará su afinación de acuerdo a las situaciones extraordinarias a favor o en contra que el conozca.

Hasta este punto se realizan las últimas modificaciones al mismo.

5.2.1.18 Presentación al consejo de administración y aprobación

La presentación del presupuesto al consejo será para que éste lo conozca y esté de acuerdo con la utilidad que se espera arroje el negocio durante el siguiente ejercicio para cubrir con sus expectativas de rentabilidad.

5.2.1.19 Incorporación al sistema computacional

Una vez que el presupuesto ha sido validado y aprobado se generarán las bases de datos para incorporarse al sistema y se puedan obtener mes a mes los estados de resultados para realizar las comparaciones contra la información real.

5.2.2 La labor del departamento de Planificación y Control de Utilidades en el proceso de Control

Para que se pueda llevar a cabo; tanto el desarrollo como el seguimiento del presupuesto, la clasificación de la información diaria generada a raíz de cada operación realizada, así como la generación por centro de responsabilidad de la información mensual y acumulada para compararla con su presupuesto, se requiere de una serie de herramientas.

Los sistemas mínimos que proponemos son:

- * Sistema de Información de Ingresos de Promotores (SINPRO),
- * sistema de contabilidad,
- * sistema de presupuestos, y
- * sistema de información ejecutiva.

5.2.2.1 Sistema de Ingresos de Promotores (SINPRO)

El Sistema de Ingresos de Promotores, que identificaremos con las iniciales SINPRO, es un método que proponemos para la asignación de ingresos, pues reparte el global que se registra en contabilidad.

La información a generar con este sistema es en base a los contratos que el promotor tenga acceso dentro de los sistemas operativos, por lo que la alimentación de información al SINPRO será transparente y automática para el promotor, salvo en el caso de operaciones que no son administradas automáticamente por el sistema.

El sistema solo podrá ser modificado por el área encargada de la administración del mismo, que en este caso se sugiere que sea el área de Planificación y Control de Utilidades.

Este sistema, como ya se mencionó, tiene su fuente de información en los sistemas operativos, los cuales son los encargados de capturar cualquier operación que se realice.

El SINPRO será la base para la generación de información financiera en lo que a ingresos se refiera, ya que contiene la información individual de cada promotor por instrumento generador del ingreso.

Si en un futuro la casa de bolsa tiene planeado establecer para los promotores una forma de remuneración variable, es decir, que se pague en función a lo que se ingrese, este sistema daría la base sobre la cual se calcularía la remuneración.

Los conceptos que debe contener el sistema ya fueron explicados en el capítulo primero, a continuación únicamente los enunciaremos con las mismas claves utilizadas anteriormente en dicho capítulo.

AJUSVTA
ASESORIA
BONCOM
CAPDINER
CAPPAPPEL
COBERTUR
CUSTODIA
MERCAPIT
QUEBRAN
TENEN
TENENF
TRASDINE
VARIOS

Es importante mencionar que después del prefijo TENEN continúa una letra que corresponde a la clave que reconoce la Bolsa Mexicana de Valores para cada instrumento. (Ver capítulo 1)

El SINPRO ha de organizarse en un primer nivel por el consolidado de la casa de bolsa en un segundo nivel por las áreas de la casa de bolsa, en un tercer nivel por las sucursales que forman áreas y en un cuarto nivel por los promotores que forman las sucursales. Cada promotor en los sistemas operativos tiene un número de usuario del cual se "cuelgan" los contratos que maneja, este mismo número sería la clave para que se asignaran los ingresos en el SINPRO.

Cada sucursal tendría un promotor de ingresos varios en donde se registrarían los ingresos que pertenecen a un área pero que no son personalmente identificables.

El SINPRO debe actualizarse diariamente para cada promotor y sucursales.

En cuanto a ingresos manuales el sistema ha de actualizarse cada vez que se genere uno.

El acceso a consulta del SINPRO debe tenerlo toda aquella persona que tenga un número de promotor asignado, mientras que como se propuso anteriormente el acceso a modificaciones y captura de ingresos manuales se tendría solamente en el departamento de planificación y control de utilidades, por control y seguridad.

Además de la captura de ingresos manuales, como administradores del sistema es obligación del área de planificación y control de utilidades, darle un mantenimiento al sistema, en el que todas las áreas estén de acuerdo con que sus ingresos sean los correctos, modificar las comisiones cuando se requiera, solicitar el alta de rubros nuevos, etc.

El SINPRO es un método utilizable para la asignación de ingresos en los estados de resultados por área de responsabilidad, pues reparte el global que se registra en contabilidad.

5.2.2.2 Sistema de contabilidad

En la actualidad toda casa de bolsa cuenta con un sistema computacional de contabilidad en el cual se registran todas las operaciones que las áreas y las sucursales de la casa de bolsa realizan en el mes que se esté procesando.

Las áreas encargadas de la codificación de los movimientos y su registro en el sistema, son el área de contabilidad interna y el área de contabilidad bursátil. El área de contabilidad interna es la encargada de registrar todos los movimientos que afecten las cuentas de balance y estado de resultados, mientras que el área de contabilidad bursátil se encarga de registrar los movimientos en las cuentas de orden, en estas cuentas se registran principalmente los saldos de posición de custodia propia y de terceros que se encuentran depositados tanto en la casa de bolsa como fuera de ella.

El registro de las operaciones de resultados se divide en ingresos y egresos a los cuales se les asigna una serie de números de cuenta que para el caso de los primeros es la serie 6000 y para los segundos es la serie 5000 de acuerdo a los catálogos que proporciona la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Independientemente de la forma en que se registren los ingresos de la contabilidad, estos deberían ser asignados cada uno de ellos a un centro de costos y de allí con base en el SINPRO ser asignados al área que los generó.

En lo que respecta a egresos se deberán asignar directamente al centro de costo que le corresponda, esto ya sea en forma directa si es que el gasto corresponde en su totalidad a un centro de costos o a través de las diferentes tablas de prorrateo, las cuales trataremos más adelante.

5.2.2.3 Sistema de Presupuestos

Es de vital importancia para el manejo y administración del presupuesto que la casa de bolsa cuente con un sistema computacional de presupuestos que le permita, entre otras las siguientes funciones:

- * Una vez que el presupuesto se haya generado el sistema lo reciba en una base de datos para que esta pueda ser utilizada posteriormente junto con los datos reales para la generación de un estado de resultados mensual y acumulado por cada centro de costos. El presupuesto se almacenaría en la base de datos de la siguiente manera: por cada rubro de ingresos o egresos se cargaría la partida presupuestada por cada uno de los meses del año.

- * Así también, debe existir dentro del sistema de una empresa de presupuestos que sería el medio para poder hacer cambios de presentación interna en los saldos que tiene contabilidad sin que estos se afecten, sin que estos se afecten. Un ejemplo puede ser que cuando contabilidad interna haya cerrado su mes, es decir no permita que se capturen más movimientos y esta haya tenido algún error en la clasificación de un centro de costos o de una cuenta, con esta empresa se podría llegar a afectar los saldos de los centros de costo o las cuentas necesarias para la presentación correcta de los reportes a entregar a las áreas sin que se afecte el saldo al cierre de contabilidad. Otro ejemplo sería en la repartición de ingresos que se puede dar cuando un centro de costos genere ingresos con la ayuda de otros centros.

- * En épocas de inflación al presupuesto base se le tendría que reconocer el incremento en los precios para que así el presupuesto se mantenga en términos reales en su forma original y cualquier otra desviación se explique por la razón que la origina y no por el cambio en precios. Es así, que el sistema deberá contar con un proceso de indexación para reconocer el incremento en el costo de bienes y servicios.

El presupuesto original de ingresos puede afectarse no solo por la inflación sino por otros eventos secundarios como pueden ser la caída o subida de la bolsa, la baja o incremento de las tasas de interés. Por ejemplo si en mercado de capitales llegase a subir la bolsa, se esperaría que los ingresos por éste concepto subiesen en la misma proporción, esto mismo se tiene que reconocer en el presupuesto del área, ya que de no ser así la comparación entre presupuesto y real no sería válida, ya que el presupuesto no contendría el incremento en la bolsa y se

estaría comparando una información real que contiene una partida no esperada contra un presupuesto que originalmente no contemplaba esta situación, por lo que se podrían establecer conclusiones erróneas, pudiéndose establecer que el área alcanzo su meta por el incremento en el aumento de la bolsa y no por un incremento en captación.

- * Se deberá contar con un módulo que genere estados de resultados por cada centro de costos, comparando contra presupuesto en forma mensual y acumulada.

5.2.2.4 Sistema de Información Presupuestal

Una de las partes más importantes que se tienen que desarrollar para la presentación y aprovechamiento de la información financiera es un sistema de información presupuestal.

La información que requieren los directivos de la casa de bolsa posee tal valor que justifica un esfuerzo para el desarrollo de este sistema de información presupuestal para poder obtener y entregar con calidad, oportunidad y relevancia la información que se requiere y a su vez poder explotarla en forma eficiente.

Esta información es comúnmente aprovechada por los más altos niveles para efficientar procesos de evaluación, decisión, comunicación, planeación, asignación, dirección y control.

El apoyo que nos daría este sistema crece al ser la base que soporte el trabajo de grupos de ejecutivos en procesos organizacionales como lo son: planeación, asignación, dirección y control ya que este tendría un conocimiento acumulado y ciertos criterios que se le proporcionarían para efectuar funciones lógicas y de cálculo.

Una de las funciones más sobresalientes será aquella que permita la síntesis, esto es que le permita al usuario ver presentaciones consolidadas y sumariadas obtenidas mediante consultas y presentándolas como reportes o gráficas.

Ya que el director general se apoyará en el sistema, éste le permitirá tener una interacción total con la información proveniente de la operación de la casa y del medio ambiente, lo cual asegurará la preservación, el equilibrio, la identificación y el crecimiento de la casa de bolsa.

Es así que el Sistema nos asegurará el logro de los objetivos, pero sobre todo una comunicación interorganizacional y un compromiso entre las áreas. Éste sistema se debe diseñar para proporcionar la información con la frecuencia, el formato, el

contenido, el grado de relevancia y la calidad que satisfaga en su totalidad lo que demanda la dirección.

El uso de este sistema por parte de la dirección deberá crear un ambiente de desarrollo de arriba hacia abajo de la información, facilitando así a los niveles siguientes la identificación de la información que es más útil.

De esta manera, se deberá realizar la implantación de una filosofía de "dirección por información" que permitirá por vez primera contar con sistemas y tecnología de tratamiento de información al más alto nivel de la organización.

De esta forma, los ejecutivos estarán contando con la herramienta que reducirá su incertidumbre, asegurando la continuidad del proceso y facilitando la comunicación entre ellos.

La representación mediante información de los planes, actividades, resultados y principales factores que influyen la operación de una empresa facilitarán su administración y control.

Desde el punto de la información, el sistema deberá contener los siguientes módulos:

5.2.2.4.1 Módulo de estructura

El módulo de estructura nos permitirá ver como está formada la estructura organizacional de la casa de bolsa por centros de consolidación los cuales a su vez pueden ser abiertos a un nivel más, es decir, podemos llegar a ver el nivel más bajo de la estructura. Por ejemplo, si tomamos una sucursal, Chihuahua, la cual forma parte del consolidado de región norte, esta a su vez forma parte del consolidado del área interior, el cual forma parte del consolidado de la casa de bolsa; este mismo recorrido se puede lograr comenzando de arriba hacia abajo para ver en dónde se encuentra localizada cada área que integra los consolidados.

Éste módulo del sistema a primer nivel nos dejará ver como está formada la estructura organizacional gráficamente. Si se requiere ver los niveles inferiores estos se encontrarán accedendo la gráfica y navegando la estructura de consolidación para ver en dónde se encuentra localizado el área requerida.

5.2.2.4.2 Módulo de información financiera

Este módulo nos mostrará gráficamente, en forma mensual o acumulada, o por medio de tablas, el estado de resultados del consolidado de la casa de bolsa o de cualquier nivel de consolidación o área.

En la gráfica se deberá ver la información real comparada contra el presupuesto y la información real acumulada contra el presupuesto acumulado, asociándole una tabla presentará las cifras exactas y calculará la desviación entre ambas.

En el estado de resultados los ingresos se podrán consultar en dos niveles, en el primer nivel observaríamos un consolidado de ingresos operativos, es decir la suma de los ingresos de mercado de dinero, mercado de capitales, sociedades de inversión, banca de inversión y otros ingresos; si se baja de nivel se observaría el total de cada uno de estos.

Para el caso de ingresos de cartera y provisión premios no existe un segundo nivel ya que no agrupan ningún otro concepto.

Para el caso de egresos operativos, se deberá contar con tres niveles de consolidación los cuales serían los siguientes: en el primero tendríamos el consolidado de egresos operativos, el segundo nivel estaría formado por el total de cada concepto que forma el rubro de egresos operativos, es decir, egresos controlables de personal, egresos controlables de operación, controlables por suministros y los no controlables de operación, por suministros y por depreciaciones y amortizaciones, existiría un tercer nivel el cual estaría conformado por el grupo de rubros que integran cada concepto de egresos operativos.

Existen egresos que solamente cuentan con un nivel ya que no se integran por ningún otro rubro como son egresos indirectos (quebrantos e intereses) y la PTU. y el ISR.

Así también, se deberá poder consultar un rubro de gastos que nos indique la cantidad de dinero que se ha gastado en cada centro de costo comparando real contra presupuesto.

Ya sea en ingresos o egresos, las gráficas que estos formen deberán realizar el cálculo de una tendencia que seguirían estos por el resto del año, según los meses reales anteriores de información con que se cuente.

5.2.2.4.3 Módulo de razones financieras

Este módulo deberá efectuar cálculos de razones que puedan ser de utilidad en la toma de decisiones de la dirección, algunas de estas razones pueden ser:

- * Ingresos / empleados,
- * ingresos / promotores,
- * ingresos / contratos,
- * utilidad / contratos,
- * utilidad / empleados,
- * utilidad / promotores,
- * utilidad / ingresos,
- * custodia / empleados,
- * custodia / promotores,
- * custodia / contratos,
- * egresos controlables / ingresos,
- * egresos / ingresos,
- * empleados de administración / empleados de promoción.

Módulo de impresión

El sistema deberá contar con un módulo de impresión que le permita la impresión de cualquier pantalla de consulta en donde nos encontremos.

Técnicamente hablando el sistema realiza las siguientes funciones sobre la información que maneja:

- * Presentación,
- * análisis,
- * selección,
- * administración, y
- * comunicación

5.2.2.4.4 Administración del sistema de información presupuestal

El personal que interactuará con el sistema representará diferentes niveles de responsabilidad pero desarrollará un proceso en conjunto que defina los resultados esperados del uso de los recursos.

Con este fin, se definen los siguientes grados de participación y responsabilidad de las personas que serán los usuarios del sistema:

Ejecutivo Propietario: este rango lo obtiene el director general de la empresa y la participación y responsabilidades implícitas en esta propiedad se listan a continuación:

- * Hacer un uso continuo del sistema para asegurar el nivel de actualización de la información.
- * Mantener un esfuerzo de identificación y definición de nuevas ideas que enriquezcan la experiencia a través de la información que se ha acumulado en el sistema.
- * Promover el uso del sistema en cada nivel para el cumplimiento de tareas de tratamiento de información relacionada con procesos directivos y para integrarlo a otros sistemas de índole estratégica u operativa según las necesidades particulares.
- * Supervisar la consistencia del apoyo que el sistema ofrece hacia la competitividad.
- * Asignar la responsabilidad de administración del sistema a un ejecutivo que por supuesto tenga facilidad de comunicación en todos los niveles y conocimiento de las fuentes de información existentes del sistema.
- * Aprobar la infraestructura técnica y humana requerida para el mejor aprovechamiento del sistema.

Ejecutivos beneficiarios: serían todos aquellos que participando en procesos con la dirección general interactuarán con la información a nivel empresa y luego llevarían esta a sus marcos de planeación particular para asegurar la congruencia.

Su participación y responsabilidad implícitas en el esfuerzo serían:

- * Aprovechar el sistema como medio de comunicación con el ejecutivo propietario en los procesos comunes.
- * Hacer un uso continuo del sistema para asegurar el nivel de actualización de la información.
- * Mantener un esfuerzo de identificación y definición de nueva información que enriquezca la experiencia que a través de la información particular se acumule en el sistema.
- * Facilitar la inclusión de la nueva información entregándola al administrador del sistema para su desarrollo de acuerdo a las especificaciones del mismo.
- * Usar el sistema para comunicar tareas específicas emanadas de procesos directivos.
- * Promover en su función, la integración de éste sistema con otros de índole estratégica y operativa.

Ejecutivo Administrador: En este caso se asignará la responsabilidad a un ejecutivo que por su posición funcional cumpla con actividades de consolidación e integración de información para uso por la dirección general, como se ha venido mencionado esta responsabilidad puede recaer en el área de presupuestos, su participación y responsabilidades serían:

- * Asegurar un desarrollo evolutivo del sistema en sus facilidades de información y enfoque de uso.
- * Contar con los medios para diseñar y desarrollar la información e incluirla en el sistema.
- * Crear la infraestructura técnica y humana requerida para el mejor aprovechamiento del sistema.

- * Mantener la información actualizada según su frecuencia, origen, énfasis y naturaleza, que son las variables que exigen un esfuerzo permanente.
- * Asignar las diferentes responsabilidades de actualización y diseño de información en cada nivel.

5.2.2.4.5 Administración de información

La contribución que el sistema puede ofrecer a cualquier proceso directivo se cumple al mantener una base de información relevante y actualizada, esto puede verse complicado porque existen diferentes características de la información que se deben considerar para asegurar un flujo constante y confiable.

El sistema pretenderá lograr una óptima integración de los usuarios, pero si no se mantiene un esfuerzo permanente de evolución en sus componentes básicos el sistema no funcionará.

Es necesario lograr un equilibrio en el que cada responsable de los elementos actualice los temas que le corresponden para evitar la inconsistencia en el sistema, ya que esto podría ser el impacto más grave.

Por lo tanto, se deberán observar los cambios en la cultura corporativa y en el proceso mismo al que se apoya para efectuar las adaptaciones a la información y las facilidades del sistema. Asimismo, si existe la demanda de nueva información o de cambios en la estructura actual se deberá adaptar el proceso y las facilidades del sistema. Lo mismo deberá ocurrir ante cualquier cambio en la tecnología y facilidades del sistema con respecto al proceso y la información.

La velocidad de cambio es muy intensa debido al nivel al que se pretende servir; que es el más alto de la organización. En este sentido desde su concepción inicial, el sistema mantendrá una estructura que dará la mayor flexibilidad posible.

CAPITULO 6
CASO PRACTICO

El mercado de valores tuvo un desarrollo importante en México durante los años setenta, y un mayor auge en los ochenta, una vez que la banca fue nacionalizada y los ex-dueños de bancos decidieron orientar su esfuerzo y capital hacia la actividad bursátil. Durante este tiempo se constituyó la "Casa de Bolsa Inversiones en Valores S.A. de C.V." (INVERVAL), cuyo proceso presupuestal nos permitirá ejemplificar las ideas expuestas a lo largo del presente trabajo.

Nos encontramos en el año 1995, al que por cuestiones prácticas denominaremos 19X1. El año para el cual está siendo preparado el presupuesto es 19X2. (A partir de este punto, designaremos los años, en el caso global, numéricamente como 19X1, 19X2, etc.)

Durante los últimos cuatro años, el área de contraloría ha preparado, cada año únicamente y en forma resumida, un estado de resultados y un balance general presupuestados. En enero de 19X1, se llevó a cabo una junta, en la que el nuevo consejo de administración presentó una propuesta para que el director de la casa de bolsa estableciera un comité especial de administración, integrado por cinco miembros, para desarrollar un análisis a fondo de la aplicación y el potencial de un programa integral de planificación y control de utilidades para la casa de bolsa.

La situación real de "Inversiones en Valores S.A. de C.V." ha sido simplificada en casi todos sus aspectos para los fines de esta exposición. Para los propósitos de la ilustración del caso, INVERVAL, tiene sus oficinas principales en el Distrito Federal; y lleva a cabo, también, actividades de promoción en cuatro ciudades del país, divididas en dos zonas geográficas; Región Centro: Toluca y Puebla; Región Occidente: Guadalajara y Morelia.

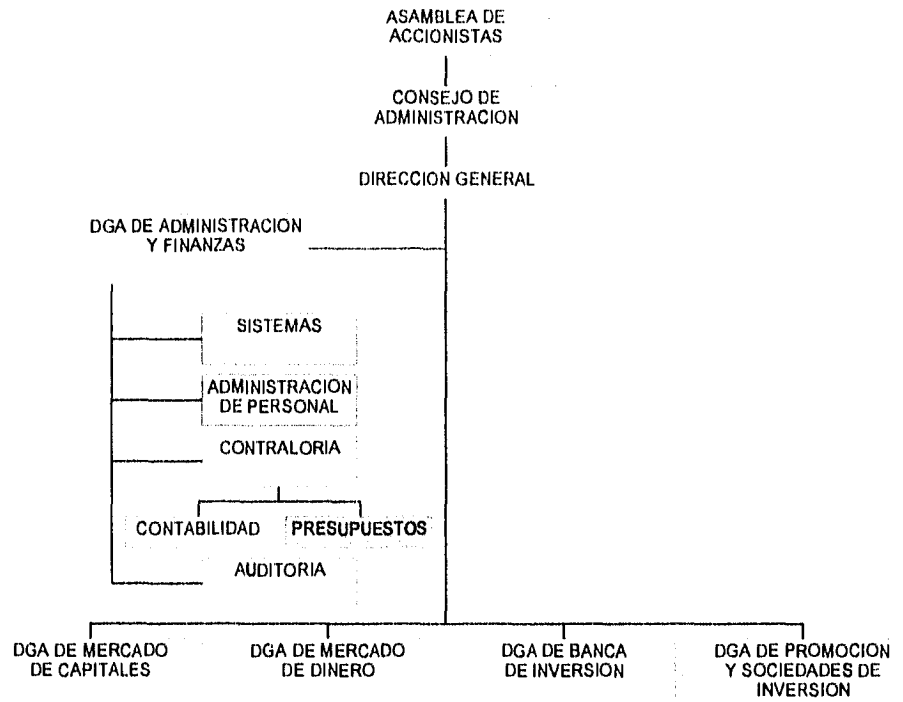
Aproximadamente seis meses después de su designación, el comité especial preparó un informe completo para el consejo de administración y el comité ejecutivo. El comité especial recomendaba poner en marcha, cuanto antes, un programa integral de planificación y control de utilidades. El comité recomendaba también que, antes de su arranque real, se hiciera un cuidadoso estudio de la estructura organizacional de la compañía y de las correspondientes responsabilidades de las diversas subunidades. El director general aprobó la recomendación del comité. En el **recuadro 6-1**, se muestra la estructura de la organización.

El comité especial hizo notar también que "el sistema de contabilidad debe readecuarse a la estructura organizacional a fin de que todos los gastos, ingresos y otros renglones de medición que se informan a través del sistema de contabilidad, se acumulen y se den a conocer, para los efectos internos, sobre una base de responsabilidad".

Recuadro 6-1

Organigrama

ESTRUCTURA DE LA CASA DE BOLSA
Inversiones en Valores, S.A. de C.V.



Para evaluar el rendimiento de los promotores, INVERVAL, llevaba a cabo un programa de compensación variable, que permitía a los promotores obtener hasta el equivalente de un mes más de sueldo, cada trimestre, dependiendo de su rendimiento en el periodo. Dicho programa, involucraba básicamente aspectos cualitativos (puntualidad, asistencia, iniciativa); sin embargo, el comité especial, se percató de que se premiaba la eficiencia, más no la eficacia; por lo que se propuso un cambio en la política de evaluación. Además del programa de compensación variable, que ahora se basaría en los ingresos generados por los promotores (enfoque cuantitativo), el nuevo proyecto proponía un sistema alternativo de evaluación, en el que cada promotor sería un centro de responsabilidad individual, con sus ingresos y gastos perfectamente identificados, conformando un estado de resultados como el que se prepararía para cada centro de responsabilidad.

El nuevo proyecto de evaluación, implicaba, por un lado, que la estructura de centros de responsabilidad fuese con varios niveles, teniendo como base de consolidación a los promotores. Y por otro lado, requería la creación de un sistema informático, que permitiera definir los ingresos de los promotores de una manera desglosada, llegando incluso hasta la identificación de cada instrumento generador del ingreso.

Con la colaboración de una empresa consultora independiente y de el área de sistemas de la misma casa de bolsa, fue posible diseñar el sistema informático que desglosaría los ingresos de los promotores. A dicho sistema se le nombró SINPRO (Sistema de Ingresos a Promotores); funcionaba de la siguiente manera: cuando el promotor realizaba cualquier operación en el contrato de algún cliente, dicho movimiento sería registrado, acreditándosele el ingreso al promotor responsable del contrato, en el rubro afectado, al mismo tiempo que el sistema de contabilidad lo registraría también.

Igualmente, se diseñó un sistema que proporcionaría un estado de resultados para cada centro de responsabilidad, incluyendo a los promotores. Dicho estado de resultados, constaría de dos hojas básicas y tres más que desglosarían los gastos del centro de responsabilidad.

En el **recuadro 6-2**, se presenta la estructura por centros de responsabilidad, válida para la consolidación de la información operativa. Para efectos del caso global, presentamos la estructura en forma resumida, hasta el nivel 3 en la mayoría de los consolidados, salvo en promoción, donde nos ampliamos hasta el nivel 6 para efecto de considerar a los promotores como parte de la información financiera. En el **recuadro 6-3**, se presenta el estado de resultados que se proporcionaría a cada centro de responsabilidad a partir del 1 de enero de 19X2.

RECUADRO 6-2
ESTRUCTURA DE CONSOLIDACION DE CENTROS DE RESPONSABILIDAD

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.					
ESTRUCTURA DE CONSOLIDACION DE CENTROS DE RESPONSABILIDAD					
CENTROS DE RESPONSABILIDAD					
NIVELES					A R E A S
1o.	2o.	3o.	4o.	5o.	6o.
1					CONSOLIDADO CASA DE BOLSA
	11				DIRECCION GENERAL CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES
	12				CONSOLIDADO MERCADO DE CAPITALES
		121			D.G.A. MERCADO DE CAPITALES
		122			DIRECCION PISO DE REMATES
		123			DIRECCION AREA INTERNACIONAL
		124			DIRECCION PRODUCTOS DERIVADOS
	13				CONSOLIDADO MERCADO DE DINERO
		131			D.G.A. MERCADO DE DINERO
		132			DIRECCION OPERACION MERCADO DE DINERO
		133			DIRECCION COBERTURAS CAMBIARIAS
	14				CONSOLIDADO BANCA DE INVERSION
		141			D.G.A. BANCA DE INVERSION
		142			DIRECCION FINANCIAMIENTO CORPORATIVO
		143			DIRECCION FUSIONES Y ADQUISICIONES
		144			DIRECCION INGENIERIA FINANCIERA
	15				CONSOLIDADO PROMOCION
		151			D.G.A. PROMOCION
		152			DIRECCION ASESORIA PATRIMONIAL
		153			DIRECCION PROMOCION MERCADO DE DINERO
		154			DIRECCION PROMOCION BURSATIL
			1541		DIR.PROMOCION BURSATIL
			1542		SUBDIRECCIONES PROMOCION BURSATIL
				15421	SUBDIRECCION LOMAS
					Josué Lavín Rementería
				154211	José Camargo Urbán
				15422	SUBDIRECCION POLANCO
		155			DIRECCION INVERSIONES INSTITUCIONALES
		156			DIRECCION SOCIEDADES DE INVERSION
		157			DIRECCION PROMOCION AREA INTERIOR
	16				CONSOLIDADO ADMINISTRACION Y FINANZAS
		161			D.G.A. ADMINISTRACION Y FINANZAS
		162			DIRECCION ANALISIS BURSATIL
		163			DIRECCION AUDITORIA INTERNA
		164			DIRECCION RECURSOS HUMANOS
		165			DIRECCION SISTEMAS
		166			DIRECCION ADMINISTRACION DE EFECTIVO
		167			DIRECCION ADMINISTRACION DE VALORES
		168			DIRECCION CONTRALORIA
			1681		DIR. CONTRALORIA
			1682		SUBDIRECCION CONTABILIDAD
			1683		SUBDIRECCION PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES
			1684		SUBDIRECCION IMPUESTOS

RECUADRO 6-3
ESTADO DE RESULTADOS PARA CADA CENTRO DE RESPONSABILIDAD DESDE 19X2

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO DE 19X2 AL ___ DE ___ DE 19X2

PAGINA: 1 EN MILES DE PESOS

DIRECCION

CONCEPTO	PROMEDIO MESES ANT.		ENERO		ACUMULADO	
	REAL	% DESV.	REAL	% DESV.	REAL	% DESV.
INGRESOS						
MERCADO DE CAPITALES						
MERCADO DE DINERO						
SOCIEDADES DE INVERSION						
ASESORIA						
COLOCACION						
CUSTODIA Y ADMINISTRACION						
OTROS INGRESOS						
TOTAL INGRESOS						
EGRESOS						
CONTROLABLES DE PERSONAL						
CONTROLABLES OPERATIVOS						
CONTROLABLES POR SERVICIOS						
TOTAL EGRESOS CONTROLABLES						
NO CONTROLABLES OPERATIVOS						
NO CONTROLABLES POR SERVICIOS						
DEPRECIACIONES Y AMORT.						
TOTAL DE EGRESOS NO CONTROLABLES						
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS						
INTERESES PAGADOS						
CUEBRANTOS						
TOTAL EGRESOS INDIRECTOS						
TOTAL DE EGRESOS						
RESULTADO OPERATIVO						

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO DE 19X2 AL ____ DE ____ DE 19X2

EN MILES DE PESOS

PAGINA: 2

DIRECCION

CONCEPTO	PROMEDIO MESES ANT.	ENERO		ACUMULADO	
		REAL ANTERIOR	REAL	REAL	PRESUPUESTO
		% DESV.	% DESV.	% DESV.	% DESV.
INGRESOS POR CARTERA					
RESULTADO DE CARTERA					
RESULTADO TOTAL					
PROVISION PREMIOS					
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS					
I.S.R.					
P.T.U.					
RESULTADO NETO					

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO DE 19X2 AL __ DE ____ DE 19X2

PAGINA: 1

EN MILES DE PESOS

DIRECCION _____

CONCEPTO	ENERO				ACUMULADO			
	PROMEDIO MESES ANT.	REAL ANTERIOR	REAL	PRESUPUESTO	% DESV.	REAL	PRESUPUESTO	% DESV.
SUELDOS								
BONO								
INCAPACIDADES								
HORAS EXTRA								
VALES DE DESPESA								
PRIMA VACACIONAL								
FONDO DE AHORRO								
BONO DE AUTO								
AGUINALDO								
I.M.S.S.								
INFONAVIT								
S.A.R.								
2% NOMINA								
SERVICIO MEDICO								
GASTOS MEDICOS MAYORES								
CAPACITACION								
LIQUIDACION O INDEMNIZACION POR DESPIDO								
TOT. CONTROLABLES DE PERSONAL								
HONORARIOS								
IMPREVISTOS								
GASTOS DE VIAJE EXTRANJERO								
GASTOS DE VIAJE NACIONAL								
PUBLICIDAD								
PAPELERIA								

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO DE 19X2 AL ___ DE _____ DE 19X2

PAGINA: 2

EN MILES DE PESOS

DIRECCION _____

CONCEPTO	PROMEDIO MESES ANT.		REAL ANTERIOR		ENERO		ACUMULADO	
			REAL	% DESV.	REAL	% DESV.	REAL	% DESV.
GASTOS DE OFICINA								
ARTICULOS PROMOCIONALES								
FOTOCOPIADO								
SERVICIO RED DIGITAL								
SUSCRIPCIONES								
COMIDA NO DEDUCIBLES								
OTROS NO DEDUCIBLES								
OTROS								
TOT. CONTROLABLES OPERATIVOS								
TELEFONOS								
CELULAR								
LUZ Y AGUA								
RENTA DE MOBILIARIO								
SERVICIO DE INFORMACION								
TOT. CONTR. POR SERVICIOS								
TOTAL EGRESOS CONTROLABLES								
CUOTAS C.N.V.								
I.V.A.								
CORREO								

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO DE 19X2 AL __ DE ____ DE 19X2

PAGINA: 3

EN MILES DE PESOS

DIRECCION _____

CONCEPTO	PROMEDIO MESES ANT.	REAL ANTERIOR	ENERO			ACUMULADO		
			REAL	PRESUPUESTO	% DESV.	REAL	PRESUPUESTO	% DESV.
SANCIONES Y RECARGOS								
MICROFILMACION								
TOT. NO CONTR. OPERATIVOS								
MTTO. EQ. COMPUTO Y TELEFONIA								
RENTAS								
MTTO. MOB. Y EQUIPO								
CONDUCCION DE SEÑALES								
POLICIA AUXILIAR								
TELEX Y TELEPAC								
ASEO								
SEGURO DE OPERACION								
TOT. NO CONTR. POR SERVICIOS								
DEPRECIACIONES Y AMORT.								
TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORT.								
TOTAL EGRESOS NO CONTROLABLES								
TOTAL EGRESOS DE OPERACION								

El subdirector de Planificación y Control de Utilidades, nuevo nombre que se dió al anterior departamento de presupuestos, preparó un manual detallado de planificación y control de utilidades coordinadamente con el manual de contabilidad. Tras algunos ligeros cambios fueron aprobados por el director general y distribuidos como "procedimientos uniformes de la compañía", con vigencia para el año de presupuesto de 19X2. En el **recuadro 6-4** se resume la información seleccionada del manual de planificación y control de utilidades de INVERVAL, tal como se aprobó y actualizó finalmente, y que describe a grandes rasgos las partes básicas del programa integral de planificación y control de utilidades en esta compañía.

RECUADRO 6-4
MANUAL DE PCU DE CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V. CON VIGENCIA A PARTIR DEL 1 DE ENERO DE 19X2

1. Objetivos del programa de Planificación y Control de Utilidades
2. Responsabilidades y procedimientos en la evaluación anual de las variables ambientales que afecten al futuro éxito de la compañía.
3. Evaluación anual, por el consejo de administración, de la declaración de los objetivos generales de la compañía
4. Indicación, por la administración superior, de las metas específicas de la compañía, sobre una base anual:
 - a. Objetivo de crecimiento
 - b. Objetivo de rendimiento sobre la inversión
 - c. Objetivos sociales
5. Desarrollo de estrategias básicas por la administración ejecutiva
6. Procedimiento para desarrollar los planes de utilidades:
 - a. Distribución de las premisas de planificación
 - b. Planes de utilidades:
 - 1) Plan estratégico (largo alcance) de utilidades. Periodo de cinco años, detallado por año, revisión y modificación anual.
 - 2) Plan táctico (corto plazo) de utilidades. Periodo de un año, congruente con el periodo anual que se usa para propósitos de los informes financieros, detallado por trimestres (cada trimestre se desglosa a su vez por meses, durante el mes que precede al inicio de cada trimestre).

- c. Responsabilidades para la preparación de los planes de utilidades:
- 1) Responsabilidad general : el director general
 - 2) Aprobación de las premisas de planificación: el director general
 - 3) Supervisión general del programa presupuestario: el ejecutivo de finanzas y la dirección de contraloría por medio de la subdirección de planificación y control de utilidades.
 - 5) Presupuesto de gastos departamentales: los gerentes de los respectivos departamentos (análisis estadísticos, el subdirector de planificación y control de utilidades).
 - 6) Consolidaciones y resúmenes de los planes de utilidades: la dirección de contraloría por medio de la subdirección de planificación y control de utilidades.
 - 8) Presupuestos de flujo de efectivo y de adiciones de capital: el tesorero.

d. Puesta en marcha de los presupuestos departamentales: el gerente de cada departamento:

- 1) Planes de utilidades
- 2) Presupuestos flexibles de gastos

e. Aprobaciones de los planes de utilidades:

- 1) Aprobación inicial por el respectivo gerente responsable
- 2) Aprobación por el gerente del nivel inmediato superior
- 3) Presentación y discusión de los planes de utilidades con el comité ejecutivo
- 4) Aprobación final: el director general

7. Calendario de planificación de utilidades (los planes estratégico y táctico de utilidades se preparan simultáneamente).

a. Octubre 15: distribuir la declaración de las premisas de planificación.

b. Octubre 16: vía diskette, el departamento de planificación y control de utilidades enviará paquete de información a los diferentes centros de responsabilidad para la elaboración de su presupuesto; así mismo, dicha área, iniciará el proceso de asesoramiento a los gerentes de cada centro de responsabilidad en la elaboración de su presupuesto.

c. Octubre 17: iniciar la preparación del presupuesto por parte de cada una de los centros de responsabilidad.

d. Noviembre 15: quedará terminado tanto el presupuesto de ingresos como el de egresos de cada centro de responsabilidad correspondiente a los niveles 4, 5 y 6, para ser remitidos a su correspondiente dirección y proceder a su autorización.

e. Noviembre 16: revisión del presupuesto por parte de las direcciones (nivel 3).

f. Diciembre 1: devolución de los diskettes al área de planificación y control de utilidades para la consolidación del presupuesto, análisis, sugerencias y evaluación del cumplimiento de los objetivos planteados por la dirección general.

g. Diciembre 7: copia final de los planes de utilidades modificados y las correspondientes propuestas.

h. Diciembre 9: aprobación final de los planes de utilidades por parte de la dirección general.

i. Diciembre 14: aprobación de los planes de utilidades por parte del consejo de administración.

j. Diciembre 22: terminar la producción de los planes de utilidades y su incorporación al sistema de cómputo.

k. Diciembre 30: distribuir los planes de utilidades acompañados de carta de envío preparada por el director general.

L. Presupuestos mensuales: hacia fines de marzo, junio y septiembre, respectivamente, desgloses mensuales de los presupuestos trimestrales.

M. Informes mensuales de desempeño: el subdirector de planificación y control de utilidades distribuirá, a más tardar el siete del mes siguiente, los informes de desempeño cubriendo el mes anterior. Dichos informes, consistirán en un estado de resultados por cada centro de responsabilidad, comparando el presupuesto con el resultado real.

N. Informe trimestral de desempeño para efectos del bono trimestral de compensación variable: a más tardar el día siete de abril, julio, octubre y enero, la subdirección de planificación y control de utilidades proporcionará informes comparativos entre el resultado real del trimestre y el presupuesto trimestral de los centros generadores de ingresos de la casa de bolsa. Dicho informe irá acompañado de una calificación que se obtendrá de la siguiente manera: después de dividir el resultado real entre el presupuesto trimestral, si el resultado es mayor al 80%, el centro de responsabilidad será sujeto a recibir bono, el cual variará de acuerdo con la siguiente calificación: entre 80.00% y 89.99% 8 de calificación; entre 90% y 109.99% 9 de calificación y más del 110% 10 de calificación.

La dirección de contraloría, centro de responsabilidad al que reporta la subdirección de planificación y control de utilidades, pidió como trabajo complementario al manual de PCU, la elaboración de un calendario interno con las actividades que realizaría dicha subdirección durante el ejercicio presupuestal. Calendario que presentamos en el recuadro 6-5.

RECUADRO 6-5
CALENDARIO DE ACTIVIDADES DE LA SUBDIRECCIÓN DE PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES PARA EL PRESUPUESTO DEL AÑO 19X2.

Septiembre 1: definición de tablas de prorrateo

Septiembre 8: inicio de reuniones con: las áreas generadoras de gastos (prorrateables); áreas controladoras de gastos generales (suscripciones, viajes, comedor empresarial y avión privado); con el área de recursos humanos para definir el costo de personal de cada centro de responsabilidad; y con las áreas generadoras de ingresos para definir las comisiones.

Octubre 6: terminación de las tablas de prorrateo, tablas con los gastos generales, paquete de recursos humanos para cada centro de responsabilidad, y comisiones ya definidas de ingresos.

Octubre 7 preparación de la información histórica que se enviará a los diferentes centros de responsabilidad como apoyo a la realización de su presupuesto; y determinación del estándar promedio gasto entre ingreso para cada uno de los centros de responsabilidad.

Octubre 10: elaboración de los paquetes (disketes)

Octubre 16: envío de los paquetes a los centros de responsabilidad, e inicio del proceso de asesoramiento a los gerentes de cada centro de responsabilidad en la elaboración de su presupuesto.

Diciembre 1: recopilación de la información de los diferentes centros de responsabilidad para la consolidación del presupuesto, análisis, sugerencias y evaluación del cumplimiento de los objetivos planteados por la dirección general.

Diciembre 7: copia final de los planes de utilidades ya modificados y las correspondientes propuestas.

Diciembre 9: presentación de los planes de utilidades a la dirección general para su aprobación

Diciembre 22: terminar la producción de los planes de utilidades y su incorporación al sistema de cómputo.

Diciembre 30: distribuir los planes de utilidades, acompañados de carta de envío preparada por director general.

Enero 1: inicio del sistema SINPRO

Día 7 de cada mes: entrega a cada centro de responsabilidad de un estado de resultados que compare su resultado real con el presupuestado, determinando variaciones.

Día 7 de abril, julio, octubre y enero: informe trimestral de ingresos por promotor (6 nivel en la estructura de C.C.) para efectos de bono (compensación variable).

El año que corre es 19X1, y el periodo cubierto por el plan es 19X2 en adelante. Por lo tanto, el plan táctico de utilidades de corto plazo comprenderá al año de 19X2 y el plan estratégico de utilidades de largo plazo abarcará los años de 19X3 a 19X7.

Durante la primera parte del año en curso, el director general de INVERVAL llegó a la conclusión de que el comité ejecutivo no había considerado adecuadamente las variables controlables, ni las no controlables, que afectan a la compañía. Además, no se contaba con un análisis a fondo de las fuerzas y debilidades de la empresa. Para establecer una base que concediera mayor importancia a estos factores en el proceso de planificación y para lograr alguna ayuda experta, el director general contrató a un consultor externo, quien preparó un informe que presentó el 2 de febrero. El informe era extenso y en el mismo se dedicaron secciones enteras a dos problemas: a) Las variables pertinentes y b) las fuerzas y debilidades. Con respecto a las variables pertinentes, el consultor desarrolló la matriz que se presenta en el **recuadro 6-6**, la cual se completó con análisis y recomendaciones. El consultor recomendó que se diera mayor apreciación anual de las variables no controlables y señalaba específicamente algunos puntos que ameritaban ser atendidos con respecto a la planificación del impacto de aquellas sobre la compañía. El informe del consultor incluía una lista de las fuerzas primarias de la compañía: a) calidad de los empleados, b) equipo financiero de la compañía y c) actitudes participativas fomentadas por la administración. Las principales debilidades que se indicaban en la lista eran: a) falta de estrategias innovadoras y agresivas de mercadotecnia, b) número elevado de personal y de puestos gerenciales, c) Alta rotación en puestos directivos. Después de discutir el informe, la administración superior decidió incorporar la mayoría de las recomendaciones en la futura planificación.

RECUADRO 6-6
IDENTIFICACION Y EVALUACION DE LAS VARIABLES PERTINENTES

VARIABLES PERTINENTES	BASE PARA LA MANIPULACION					
	CORTO PLAZO		MEDIANO PLAZO		LARGO PLAZO	
	C	NC	C	NC	C	NC
Externas:						
Población		X		X		X
Inflación		X		X		X
PIB		X		X		X
Actividad en el ramo financiero		X		X	X	
Actividades de la competencia		X		X		X
Ayuda del gobierno al ramo financiero		X		X		X
Líneas de productos financieros		X	X		X	
Internas:						
Empleados - calidad		X	X		X	
Empleados - cantidad	X		X		X	
Posición propia de valores	X		X		X	
Capital - monto	X		X		X	
Publicidad	X		X		X	
Productividad		X	X		X	
Desarrollo de productos		X	X		X	
Actividad de promoción	X		X		X	
Costo de operación - fijos	X		X		X	
Costos de operación - variables, etc.	X		X		X	

C = Controlables
 NC = No controlables

La declaración de los objetivos generales de la compañía se volvió a redactar en su totalidad, para resaltar la importancia de algunas recomendaciones del consultor y para mejorar su presentación, con el fin de poder incluirla en el informe financiero anual que se distribuye a los accionistas. En el **recuadro 6-7** se muestra el borrador final, el cual contiene ya las modificaciones hechas por el comité ejecutivo y aprobadas por el director general.

RECUADRO 6-7
DECLARACION DE LOS OBJETIVOS GENERALES, CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES, S.A. DE C.V., ENERO 1 DE 19X2

a) El objetivo general a largo plazo de Casa de Bolsa Inversiones en Valores es crear y mantener un ambiente empresarial que eleve al máximo tanto interés como motivaciones de los empleados. Este clima debe caracterizarse por acciones de elevado tono ético, honestas y rectas; altas normas de desempeño y recompensas realistas y justas por esa competencia. Para alcanzar estas metas, se requiere una evaluación equitativa del desempeño de las personas, particularmente de quienes ocupan puestos directivos. La apropiada atención al bienestar y a las condiciones de trabajo de los empleados, así como la compensación realista por el desempeño, exigen que la compañía opere sobre una base de rentabilidad, tanto en el corto como en el largo plazo, que perciba una tasa razonable de rendimiento sobre los fondos invertidos en el negocio.

b) Otro objetivo general de la compañía es incrementar los ingresos, mediante la expansión de las operaciones, incursionando en nuevas áreas geográficas; y sirviendo satisfactoriamente a un número cada vez mayor de clientes.

c) Un objetivo general también, es desarrollar un número creciente de clientes que confíen en los servicios que presta la casa de bolsa y en la honestidad básica de todos los representantes de la misma y de la propia compañía en general. Para cumplir este objetivo global, pretendemos prestar servicios con un alto nivel de calidad. Queremos que nuestros clientes se sientan orgullosos del servicio que les presta la casa de bolsa, porque nos damos cuenta de que nuestros actuales clientes son nuestros mejores "promotores".

d) Casa de Bolsa Inversiones en Valores, es una sociedad anónima propiedad de aproximadamente mil accionistas; por lo tanto, otro objetivo general es percibir una tasa razonable de rendimiento sobre la inversión de los dueños y desarrollar para ellos una empresa más grande y dinámica.

e) Un último objetivo general de la compañía es operar con una filosofía positiva y dinámica de administración, la cual es vital para una empresa competitiva y en crecimiento. En el cumplimiento de este objetivo, los esfuerzos de largo plazo

serán planificados y ejecutados para aumentar, continua y consistentemente, la destreza y habilidades de la administración en todos los niveles y aprovechar plenamente las técnicas e innovaciones más avanzadas, a medida que se desarrollen. Al llevar a cabo este objetivo, la administración se compromete a dar prioridad a los objetivos de largo alcance sobre los resultados a corto plazo y a instituir un programa de desarrollo de la administración, que asegure un adecuado suministro de jóvenes gerentes dentro de la compañía, de modo que el éxito de ésta esté garantizado. En el desempeño de este papel, la administración se compromete asimismo, a adoptar un enfoque bien informado de los problemas del comportamiento en la industria y a la plena participación gerencial de quienes han sido encontrados competentes.

En congruencia con la declaración de los objetivos generales, el comité ejecutivo desarrolló la declaración de metas específicas para la compañía, que se muestra en el **recuadro 6-8**

RECUADRO 6-8
DECLARACION DE LAS METAS ESPECIFICAS, CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES, S.A. DE C.V., ENERO 1 DE 19X2

1. *Objetivo de crecimiento.* Un crecimiento anual de 7 por ciento en los ingresos para los próximos cinco años; el crecimiento para 19X2 deberá de ser aproximadamente de 16% respecto a 19X1, para para estabilizarse posteriormente en un porcentaje de crecimiento del 7%, y después deberá exceder al 7%, en los años subsecuentes del plan a cinco años. Los factores relevantes que influirán en este plan de crecimiento son los siguientes:

- a. La sociedades de inversion FOINVALC y FOINVALD, se introducirán en los años 19X2 y 19X3, respectivamente.
- b. A partir de 19X2 se incrementará la presencia en el mercado de provincia.
- c. Durante 19X2 se iniciará un programa intensivo de entrenamiento a promotores.
- d. Las políticas de desarrollo de productos no sufrirán cambios.
- e. Se compensarán apropiadamente esfuerzos de promoción agresivos y sofisticados.

2. *Objetivo para la compañía:* el rendimiento sobre la inversión de 24% antes de impuestos; el rendimiento real sobre la inversión para el año en curso será aproximadamente de 22%. Este objetivo deberá ser realista si:

- a. Se cumple el plan de ingresos
- b. Los objetivos de control de gastos se planifican y cumplen de manera realista.
- c. La inversión en activos se planifica y controla en forma realista

3. *Los objetivos de márgenes de utilidad son como sigue:*

a. 70%, antes de impuestos, para toda la compañía.

4. Objetivo de flujo de efectivo. Generar internamente suficiente efectivo para las operaciones corrientes.

5. El plan de utilidades incluirá la puesta en marcha de un programa formal de administración del comportamiento y de revitalización del sistema de evaluación del desempeño, con especial atención a la evaluación de las habilidades administrativas en todos los niveles, y basándose en un enfoque cuantitativo.

6. Objetivo del control de gastos. Los planes deben incluir un compromiso para mejorar el control de los gastos en todos los niveles de la administración. Los planes de utilidades deben incluir estimaciones de gastos basadas en necesidades reales justificadas por los programas. Se llama la atención de todos los gerentes y supervisores hacia la política de la compañía relativa al control de los gastos; es decir, la flexibilidad será el foco de atención de la administración, de manera que, cuando ocurran sucesos imprevistos, se tengan disponibles fondos adicionales para las necesidades esenciales, aun cuando aquellos no estén contemplados en el presupuesto. Igualmente, cuando decrezcan las necesidades y se tengan asignaciones, presupuestales excedentes, los fondos no utilizados se emplearán en cubrir otras necesidades a juicio de la gerencia afectada. Los fondos de esta naturaleza, no erogados, no se reflejarán desfavorablemente en las solicitudes presupuestales del correspondiente centro de responsabilidad.

En armonía con la evaluación de las variables pertinentes, los objetivos generales de la empresa y las metas específicas, la administración superior desarrolló las estrategias básicas para el próximo año, según se resume en el **recuadro 6-9**

RECUADRO 6-9
DECLARACION DE LAS ESTRATEGICAS BASICAS, CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES, S.A. DE C.V., ENERO 1 DE 19X2

1. Aumentar la penetración en el mercado y mantenernos a la vanguardia de la competencia. Se seguirán agresivamente las siguientes estrategias para alcanzar esta meta:

a. Establecer la investigación de productos (desarrollo de nuevos productos y mejoría de los productos actuales) sobre una base presupuestal de largo alcance.

b. Durante 19X3, introducir la sociedad de inversión FOINVALC Y EN 19X4 la sociedad de inversión FOINVALD, en todas las áreas del mercado que se han mostrado considerablemente comprometedoras. Se planificarán y financiarán esfuerzos promocionales especiales.

c. Aumentar la calidad de nuestros servicios a través de:

- 1) Una mayor eficiencia en las actividades de promoción.
- 2) Una incrementada competencia de empleados seleccionados.
- 3) Técnicas mejoradas de control de calidad.

d. Revitalizar el programa de capacitación para nuestros especialistas de mercadotecnia, poniendo especial énfasis en los esfuerzos agresivos de promoción, sobre un nivel selecto, con el fin de interesar a los clientes preferidos.

2. Salvo por los que hace a las necesidades de corto plazo, financiar todas las operaciones de expansión de la compañía con efectivo generado internamente.

3. Incrementar agresivamente la eficiencia de nuestro servicio a través de:

a. Mejorar la calidad del personal mediante:

- 1) La evaluación cuidadosa, y la mejoría, del control de calidad.
- 2) La identificación de las debilidades en el desempeño individual, y su corrección, mediante la capacitación y enfoques positivos sobre una base de sano comportamiento.
- 3) La mejoría de la selectividad en el empleo inicial.

b. Utilizando los últimos avances tecnológicos, incluyendo la ampliación de nuestras aplicaciones de computación en la casa de bolsa.

4. Elevar la excelencia de la administración en todos los niveles ampliando nuestros programas de desarrollo de ejecutivos. En el curso del próximo año, desarrollaremos un plan formal para elevar la competencia de nuestros gerentes más jóvenes. Proporcionar una suficiente y disponible oferta de individuos competentes para puestos en la administración a niveles más altos.

5. Aumentar nuestro rendimiento sobre la inversión, de conformidad con los objetivos generales, para lo cual:

a. Aumentaremos nuestra penetración en el mercado, como se especifica en el punto 1 anterior.

b. Mejoraremos el control de gastos en todos los niveles, y relacionaremos el costo y otras erogaciones con la productividad.

El área de análisis bursátil, como apoyo a las actividades de la casa de bolsa, desarrolla un estudio respecto al entorno económico antes de terminar el año en curso (19X1) y respecto al siguiente (19X2), el cual sirve también a cada centro de responsabilidad para la realización de su presupuesto anual. Dicho análisis lo presentamos en el **recuadro 6-10**.

RECUADRO 6-10

MEMORANDUM DE EL ENTORNO ECONOMICO PARA EL AÑO 19X2, PROPORCIONADO POR EL AREA DE ANALISIS BURSATIL DE CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES, S.A. DE C.V.

Casa de Bolsa "Inversiones en Valores S.A de C.V." considera el siguiente panorama económico para el año 19X2:

"Las autoridades han establecido sus objetivos, estrategias y metas para 19X2. Se plantean como objetivos prioritarios la recuperación del crecimiento económico y del empleo, al mismo tiempo que el control de la inflación. Los indicadores básicos para 19X2 serán: un crecimiento de 3.0% del Producto Interno Bruto (PIB), inflación de 36.5% y un tipo de cambio promedio anual de 7.70 pesos por dólar, incremento a los salarios mínimos de 21% anual y déficit de 1,000 millones de dólares en la cuenta corriente, equivalentes al 0.3% del PIB. No estamos ante metas ambiciosas, el planteamiento del gobierno es consistente, siempre y cuando el tipo de cambio se comporte como planean. En estos momentos, la volatilidad registrada en los mercados financieros los últimos meses hace difícil pensar que el tipo de cambio promedio de 1996 se ubique en 7.70 nuevos pesos por dólar, toda vez que se han visto cotizaciones cercanas a los nueve pesos. Al respecto conviene considerar dos cosas; una es que aunque la cotización del

peso en 7.70 pesos resulta difícil de creer en los momentos actuales, no es imposible de lograr, sobre todo si se considera que hoy en día el peso está subvaluado en casi 37%, lo cual, resulta excesivo. La otra cuestión es que las expectativas sobre el país por ahora se ven inciertas, influidas por los problemas del sector bancario, por la altura de la deuda externa y por la falta de confianza, y mientras esos tres elementos estén presentes es difícil pensar que las expectativas van a mejorar. ¿Qué tiene que pasar para que estos tres elementos mejoren? Sobre la cuestión financiera, es posible que el Programa Integral de Saneamiento Financiero, apunte al sistema financiero y a la banca en particular, aunque sus efectos se verán gradualmente; respecto a la deuda externa, sería deseable que las autoridades renegociaran los tramos de corto plazo, que son los que ejercen mayor presión, y que el mejoramiento de los puntos anteriores se refleje en la recuperación de la confianza. Y finalmente, en un ambiente de certidumbre, los propósitos gubernamentales sobre el comportamiento de la economía son viables. La pregunta sería: ¿en qué se puede basar el crecimiento de la economía? ¿cómo financiarlo con la escasez de recursos predominante?. La reanimación económica se puede basar en:

1. Las exportaciones, las cuales pudieran contribuir con un 1.4% del 3.0 % esperado del PIB;
2. La inversión sobre todo privada y un poco de inversión pública, que sumadas pudieran aportar un 0.6% del PIB, y
3. El consumo, también fundamentalmente privado, que generaría 1.0% de crecimiento del PIB. De manera que los tres elementos sumados nos darían la meta oficial del 3.0%.

Visto objetivamente, no se trata de una meta ambisiosa, es factible, particularmente en lo que respecta a la contribución de las exportaciones, pero es un poco más difícil en cuanto a la reanimación de la inversión y más aún respecto al consumo privado. En todo caso, para que se cumplan las expectativas económicas del gobierno para el año entrante, se requiere que el tipo de cambio se comporte en línea con su propia meta.

Cada año se inician las actividades formales de planificación en los niveles más bajos de la administración, con base en un "memorándum de las premisas de planificación" que el director general envía a los gerentes de las principales áreas de responsabilidad. Dicho memorándum se presenta en el **recuadro 6-11**

RECUADRO 6-11

**MEMORANDUM DE LAS PREMISAS DE PLANIFICACION PARA 19X2, CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES, S.A. DE C.V.
10 DE OCTUBRE DE 19X1**

A todos los Directores Generales Adjuntos, Directores, Subdirectores y Gerentes:

Los propósitos de esta carta, con sus anexos, son a) poner en marcha las actividades formales de planificación, en cada uno de sus respectivos centros de responsabilidad para el próximo periodo de planificación (19X2 en adelante) y b) proporcionar las metas, las directrices y los procedimientos de planificación que usaremos para desarrollar los planes de utilidades de 19X2. No hay cambios en las políticas establecidas en el manual de planificación y control de utilidades. Para su comodidad, se les acompaña nuestro calendario de planificación. Se hace notar que éste ha sido ligeramente modificado para que se ajuste al año civil 19X2. De conformidad con nuestros manuales de procedimientos uniformes y las responsabilidades asignadas, se desarrollarán los planes de proyectos, el plan estratégico de utilidades a cinco años y el plan táctico anual.

Pueden ustedes estar justificadamente orgullosos de los logros de nuestra compañía a lo largo de toda su existencia, particularmente en los años recientes. Son encomiables el interés, el entusiasmo y la comprensión que han demostrado en todos los niveles de la administración. Desde el comienzo, quiero exhortar a cada uno de ustedes, colectiva e individualmente, a continuar presentado sugerencias constructivas para elevar la eficiencia operacional de nuestra compañía, el progreso de nuestra administración y la eficacia de nuestros programas de administración.

El año pasado, nuestro volumen de ingresos alcanzó niveles récord y, a mi juicio, nuestras eficiencias operacionales establecieron también nuevas marcas sin precedente. Está bien que nos sintamos satisfechos por nuestros éxitos en el pasado, pero es importante que concentremos nuestras energías y atención en el futuro, que se nos presenta prometedor. En este contexto, los lineamientos que se les proporcionan en esta carta, representan los juicios colectivos de su comité ejecutivo y el mío; tienen por objeto sentar una base para alcanzar aún mayores logros en el futuro, logros que, a la larga, serán un beneficio de todos los empleados, individual y colectivamente.

El comité ejecutivo justamente ha terminado una apreciación a fondo de la compañía en vista de nuestras expectativas de largo plazo. Como resultado de ello, hemos llegado a la conclusión de que debemos poner un mayor énfasis sobre las estrategias de mercadotecnia, la calidad consistente de nuestros servicios y ciertos programas que satisfacen necesidades sociales en el ambiente, más extenso, de la comunidad. Este énfasis incrementado ha sido incorporado en las orientaciones que se adjuntan a esta carta. También se anexa una copia de la declaración de los objetivos generales. Notarán ustedes que ésta ha sido modificada notablemente en relación con la del año pasado.

Para su guía, y anexos a esta carta, se les proporcionan los siguientes elementos:

1. Declaración de los objetivos generales
2. Declaración de metas específicas
3. Resumen de las estrategias básicas
4. Datos históricos (relativos a nuestra compañía)
5. Entorno económico
6. Calendario de planificación
7. Instrucciones preparadas por el subdirector de planificación y control de utilidades, acerca del formato de las cédulas y otros aspectos relacionados con la incorporación de los resultados de sus planificaciones a los planes generales de la compañía. Les ruego comunicarse con el director para la aclaración de cualquier duda con respecto al procedimiento, formato o administración del presupuesto.

Para que cuenten ustedes con una guía adicional y para discutir sus problemas específicos, dentro de las dos próximas semanas tengo pensado planificar varias juntas con la dirección general adjunta de cada área. Después de estas pláticas, cada D.G.A. programará reuniones con sus directores clave, para tratar y discutir las políticas relativas al programa de planificación y control de utilidades.

Es esencial que nos apeguemos al calendario de planificación y que hagamos nuestros mejores esfuerzos para desarrollar programas y planes prácticos y evaluarlos después en términos monetarios a fin de que dispongamos de un plan realista de los probables resultados financieros para 19X2 y años siguientes.

No debemos olvidar que la planificación es una seria responsabilidad de la administración. Por lo tanto, debemos desplegar el esfuerzo requerido para desarrollar planes realistas. En el proceso, cada miembro del comité ejecutivo, incluyéndome a mí, estaremos disponibles para asesoramiento, sugerencias y evaluaciones tentativas. Se invita a cada miembro de la administración a que trabaje estrechamente con el ejecutivo financiero que tiene la responsabilidad del funcionamiento del programa de planificación y control de utilidades.

Los ejecutivos y gerentes de línea son directamente responsables por los insumos de decisión. El plan de utilidades, una vez terminado, debe ser considerado como el conjunto de los planes y compromisos de los gerentes operacionales y no de la subdirección de planificación y control de utilidades.

Confío en que desarrollaremos un excelente plan de utilidades y en que cumpliremos o rebasaremos sus metas al terminar el periodo cubierto por la planificación. Con la cooperación y esfuerzos constructivos de ustedes, se asegurará el logro de este objetivo.

El Director General

INVERVAL elabora anualmente dos planes periódicos de utilidades; un plan estratégico de largo alcance, que abarca un horizonte en el tiempo de cinco años, extendiéndose más allá del año entrante (de 19X3 a 19X7), y un plan táctico de corto plazo que cubre doce meses, coincidiendo con el periodo del próximo presupuesto (19X2).

En especial, cabe hacer notar que los presupuestos que se ilustrarán en el presente caso, se segmentan como sigue:

1. Por responsabilidad organizacional. Hemos hecho hincapié en que la participación es valiosa en el proceso de planificación y que el control puede ejercerse eficazmente sólo mediante responsabilidades asignadas. Por consiguiente, el programa de planificación y control de utilidades debe desarrollarse primordialmente y ante todo, ajustándose específicamente a la estructura organizacional y a las correspondientes responsabilidades asignadas. Debido a que es muy extenso mostrar continuamente los estados de resultados de todos los centros de responsabilidad que se presentaron en el recuadro 6-2, nos limitaremos a indicar únicamente aquellos que puedan interesar para la explicación específica de que se trate.
2. Por periodos intermedios (o superperiodos). INVERVAL segmenta el plan táctico de utilidades para el primer trimestre del periodo anual, sobre una base mensual; las estimaciones para los trimestres subsecuentes se desglosan, a su vez, por periodos mensuales durante el año. Es particularmente importante la segmentación por periodos de tiempo, en virtud de que, para que sean pertinentes, muchas de las metas deben ser metas inmediatas. Por ejemplo, una cuota anual de ingresos, no motivaría a los promotores tanto como una serie de cuotas mensuales o incluso diarias. El plan estratégico de utilidades se divide por años.

Conforme al calendario de actividades de la subdirección de Planificación y Control de Utilidades, que se presenta en el recuadro 6-5; el 1 de septiembre se identificaron aquellos gastos que por su naturaleza habrían que prorratearse a cada centro de responsabilidad, y cuyo importe sería proporcionado por el área controladora de dicho gasto.

Una vez definidos dichos gastos y establecida la base para su prorrateo, se llevó a cabo una reunión con recursos humanos, la que definió el egreso de personal para cada centro de responsabilidad.

Una vez realizadas las tablas de prorrateo y ya con el reporte del egreso de personal de recursos humanos, se procedió a elaborar un paquete con información histórica para cada centro de responsabilidad, que incluía el resultado real de cada centro desde enero de 19X1 (mes en que inició el proyecto de información por centro de responsabilidad), hasta septiembre de 19X1, último mes en que se contaba con información real. Ante la falta de un presupuesto anual para 19X1 que pudiera complementar la información histórica para obtener un resultado anual, se promediaron los nueve meses conocidos, para finalmente obtener un resultado anualizado. La base histórica a la que hacemos mención, con el resultado de cada mes hasta septiembre, el promedio mensual y el resultado anualizado se presenta en el **recuadro 6-12**.

Cumpliendo con el calendario, el 16 de octubre se envió a la dirección de cada centro de responsabilidad un paquete, vía disquette de computadora, que incluía: un formato para ser llenado por el centro y la base histórica a la que hacemos mención en el párrafo anterior. El formato indicaba aquellos rubros que habrían de ser presupuestados por el centro de responsabilidad y el importe de los gastos prorrateables.

Para ilustrar el proceso de presupuestación, nos ocuparemos a partir de este momento, exclusivamente de la subdirección Lomas. En el **recuadro 6-13**, presentamos el paquete enviado por recursos humanos para dicha subdirección,

De acuerdo a lo previsto, el 1 de diciembre se recibió la información de los diferentes centros de responsabilidad para su integración, y se procedió a la elaboración de los planes finales de utilidades. En el **recuadro 6-14**, presentamos el formato devuelto por la subdirección Lomas; en el **recuadro 6-15**, el plan táctico de utilidades para dicha subdirección. El **recuadro 6-16** presenta los planes táctico y estratégico de la casa de bolsa.

Para efectos prácticos, consideraremos que el resultado final de la casa de bolsa, presentado en la base histórica anualizada, es el que efectivamente se alcanzó una vez terminado el año 19X1. Por lo que los objetivos de crecimiento, serán aplicados sobre dicha base. Igualmente, los egresos distintos a aquellos que presupuestó la subdirección (recuadro 6-14), los consideraremos ya como resultado del prorratio.

Una vez iniciado el año 19X2, INVERVAL puso en marcha el sistema SINPRO, que mencionamos al principio del caso, sistema que permite reconocer los ingresos de cada promotor, por cada instrumento generador del ingreso.

El proceso de planificación y control de utilidades se llevó a cabo con éxito el primer trimestre del año. Presentamos en el **recuadro 6-17**, la pantalla del SINPRO, para los promotores de la subdirección Lomas en el mes de marzo; en el **recuadro 6-18**, el estado de resultados del mes de marzo de la subdirección; y en el **recuadro 6-19**, el reporte con el resultado para el bono trimestral.

RECUADRO 6-12
BASE HISTORICA PARA PLAN TACTICO DE UTILIDADES

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.												
BASE HISTORICA PARA CALCULO DE PRESUPUESTO 19X2 ESTADO DE RESULTADOS												
FECHA:	SEPTIEMBRE 19X1											
PAGINA:	7											
EN MILES DE PESOS												
CONSOLIDADO CASA DE BOLSA												
CONCEPTO	ENERO 19X1	FEBRERO 19X1	MARZO 19X1	ABRIL 19X1	MAYO 19X1	JUNIO 19X1	JULIO 19X1	AGOSTO 19X1	SEPTIEMBRE 19X1	ACUMULADO A SEPT. 19X1	PROMEDIO MENSUAL	PROMEDIO ANUALIZADO
INGRESOS												
MERCADO DE CAPITALES	2,482.00	2,606.10	2,736.41	2,873.23	3,016.89	3,167.73	3,326.12	3,492.42	3,667.04	27,367.93	3,040.88	36,490.58
MERCADO DE DINERO	5,014.50	5,265.23	5,528.49	5,804.91	6,095.16	6,399.91	6,719.91	7,055.91	7,408.70	55,292.71	6,143.63	73,723.61
SOCIEDADES DE INVERSION	3,478.50	3,652.43	3,835.05	4,026.80	4,228.14	4,439.55	4,661.52	4,894.60	5,139.33	38,355.90	4,261.77	51,141.21
ASESORIA	576.55	605.38	635.65	667.43	700.80	735.84	772.63	811.26	851.83	6,357.37	706.37	8,476.49
COLOCACION	108.91	114.36	120.07	126.08	132.38	139.00	145.95	153.25	160.91	1,200.90	133.43	1,601.20
CUSTODIA Y ADMINISTRACION	175.00	183.75	192.94	202.58	212.71	223.35	234.52	246.24	258.55	1,929.65	214.41	2,572.67
OTROS INGRESOS	3,948.50	4,145.93	4,353.22	4,570.88	4,799.43	5,039.40	5,291.37	5,555.94	5,833.73	43,538.39	4,837.60	56,051.19
TOTAL INGRESOS	15,783.96	16,573.16	17,401.82	18,271.91	19,185.50	20,144.78	21,152.02	22,209.62	23,320.10	174,042.85	19,338.09	232,057.13
EGRESOS												
CONTROLABLES DE PERSONAL	7,380.27	7,749.28	8,136.75	8,543.59	8,970.76	9,419.30	9,890.27	10,384.78	10,904.02	81,379.02	9,042.11	108,505.37
CONTROLABLES OPERATIVOS	1,155.80	1,213.59	1,274.27	1,337.99	1,404.88	1,475.13	1,548.89	1,626.33	1,707.65	12,744.52	1,416.06	16,992.70
CONTROLABLES POR SERVICIOS	550.18	577.65	606.57	636.90	668.74	702.16	737.29	774.15	812.86	6,066.56	674.06	8,098.74
TOTAL EGRESOS CONTROLABLES	9,086.25	9,540.56	10,017.59	10,518.47	11,044.39	11,596.61	12,176.44	12,785.26	13,424.53	100,190.11	11,132.23	133,586.81
NO CONTROLABLES OPERATIVOS	632.09	663.69	696.88	731.72	768.31	806.72	847.06	889.41	933.88	6,969.75	774.42	9,293.00
NO CONTROLABLES POR SERVICIOS	2,158.01	2,265.91	2,379.21	2,498.17	2,623.08	2,754.23	2,891.94	3,036.54	3,186.36	23,795.44	2,643.94	31,727.25
DEPRECIACIONES Y AMORT.	1,356.65	1,424.49	1,495.71	1,570.50	1,649.02	1,731.47	1,818.05	1,908.95	2,004.40	14,950.24	1,662.14	19,945.65
TOTAL DE EGRESOS NO CONTROLABLES	4,146.75	4,354.09	4,571.79	4,800.38	5,040.40	5,292.42	5,557.04	5,834.90	6,126.64	45,724.43	5,080.49	60,965.90
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	13,233.00	13,894.65	14,589.38	15,318.85	16,084.79	16,889.03	17,733.49	18,620.16	19,551.17	145,914.53	16,212.73	194,552.71
INTERESES PAGADOS	147.50	154.88	162.62	170.75	179.29	188.25	197.66	207.55	217.92	1,625.42	180.71	2,168.56
QUEBRANTOS	23.00	24.15	25.36	26.63	27.96	29.35	30.82	32.36	33.98	253.61	28.16	338.15
TOTAL EGRESOS INDIRECTOS	170.50	179.03	187.98	197.38	207.24	217.61	228.49	239.91	251.91	1,879.03	208.89	2,506.71
TOTAL DE EGRESOS	13,403.50	14,073.68	14,777.36	15,516.23	16,292.04	17,106.64	17,961.97	18,860.07	19,803.07	147,794.56	16,421.62	197,059.41
RESULTADO OPERATIVO	2,380.46	2,499.48	2,624.46	2,755.68	2,893.46	3,038.14	3,190.04	3,349.55	3,517.02	26,248.29	2,916.48	34,997.72

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

BASE HISTORICA PARA CALCULO DE PRESUPUESTO 19X2
ESTADO DE RESULTADOS

FECHA: SEPTIEMBRE 19X1

PAGINA: 2

EN MILES DE PESOS

CONSOLIDADO CASA DE BOLSA

CONCEPTO	ENERO 19X1	FEBRERO 19X1	MARZO 19X1	ABRIL 19X1	MAYO 19X1	JUNIO 19X1	JULIO 19X1	AGOSTO 19X1	SEPTIEMBRE 19X1	ACUMULADO A SEPT. 19X1	PROMEDIO MENSUAL	PROMEDIO ANUALIZADO
INGRESOS POR CARTERA	327.50	343.88	361.07	379.12	398.08	417.98	438.88	460.83	483.87	3,611.20	401.24	4,814.93
RESULTADO DE CARTERA	327.50	343.88	361.07	379.12	398.08	417.98	438.88	460.83	483.87	3,611.20	401.24	4,814.93
RESULTADO TOTAL	2,707.96	2,843.36	2,985.53	3,134.80	3,291.54	3,456.12	3,628.92	3,810.37	4,000.89	29,859.49	3,317.72	39,812.65
PROVISION PREMIOS	7,162.50	7,520.63	7,896.66	8,291.49	8,706.06	9,141.37	9,598.44	10,078.36	10,582.27	78,977.77	8,775.31	105,303.69
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	9,870.46	10,363.98	10,882.18	11,426.29	11,997.61	12,597.49	13,227.36	13,888.73	14,583.16	108,837.26	12,093.03	145,116.34
I.S.R.	3,918.00	4,113.90	4,319.50	4,535.57	4,762.35	5,000.47	5,250.49	5,513.02	5,788.67	43,202.08	4,800.23	57,602.77
P.T.U.	1,070.50	1,124.03	1,180.23	1,239.24	1,301.20	1,366.26	1,434.57	1,506.30	1,581.62	11,603.94	1,311.55	15,738.58
RESULTADO NETO	4,881.96	5,126.06	5,382.36	5,651.48	5,934.05	6,230.75	6,542.29	6,868.41	7,212.88	53,831.24	5,981.25	71,774.99
RAZON: EGRESOS CONTROLABLES / INGRESOS OPERATIVOS	57.57%	57.57%	57.57%	57.57%	57.57%	57.57%	57.57%	57.57%	57.57%	57.57%	57.57%	57.57%

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

BASE HISTORICA PARA CALCULO DE PRESUPUESTO 19X2
ESTADO DE RESULTADOS

FECHA: A SEPTIEMBRE 19X1

PAGINA: 1

EN MILES DE PESOS

CONSOLIDADO CASA DE BOLSA

CONCEPTO	ENERO 19X1	FEBRERO 19X1	MARZO 19X1	ABRIL 19X1	MAYO 19X1	JUNIO 19X1	JULIO 19X1	AGOSTO 19X1	SEPTIEMBRE 19X1	ACUMULADO A SEPT. 19X1	PROMEDIO MENSUAL	PROMEDIO ANUALIZADO
SUELDOS	3,877.01	4,070.86	4,274.40	4,482.12	4,712.53	4,948.16	5,195.56	5,455.34	5,728.11	42,750.09	4,750.01	57,000.13
BONO	1,773.01	1,861.66	1,954.74	2,052.48	2,155.10	2,262.86	2,376.00	2,494.80	2,619.54	19,550.20	2,172.24	26,066.94
INCAPACIDADES	16.36	17.18	18.04	18.94	19.88	20.88	21.92	23.02	24.17	180.39	20.04	240.52
HORAS EXTRA	35.28	38.09	40.00	42.00	44.10	46.30	48.62	51.05	53.60	400.04	44.45	533.38
VALES DE DESPENSA	236.22	248.10	260.50	273.53	287.21	301.57	316.64	332.48	349.10	2,605.41	289.49	3,473.87
PRIMA VACACIONAL	88.75	93.19	97.85	102.74	107.88	113.27	118.93	124.88	131.12	976.60	108.73	1,304.60
FONDO DE AHORRO	275.34	289.11	303.56	318.74	334.68	351.41	368.98	387.43	406.60	3,036.05	337.34	4,048.06
BONO DE AUTO	227.24	238.60	250.53	263.06	276.21	290.02	304.52	319.75	335.74	2,505.67	278.41	3,340.89
AGUINALDO	331.67	348.26	365.67	383.95	403.15	423.31	444.48	466.70	490.03	3,657.23	406.36	4,876.31
I.M.S.S.	153.90	161.60	169.68	178.16	187.07	196.43	206.25	216.56	227.39	1,697.04	188.56	2,262.72
INFONAVIT	110.15	115.66	121.44	127.51	133.89	140.58	147.61	154.99	162.74	1,214.57	134.55	1,619.43
S.A.R.	71.51	75.08	78.84	82.78	86.92	91.27	95.83	100.62	105.65	788.50	87.61	1,051.34
2% S/NOMINA	58.48	61.41	64.48	67.70	71.09	74.64	78.37	82.29	86.41	644.88	71.65	859.84
SERVICIO MEDICO	44.39	46.61	48.94	51.39	53.96	56.65	59.49	62.46	65.58	489.46	54.38	652.62
GASTOS MEDICOS MAYORES	45.23	48.55	50.97	53.52	56.20	59.01	61.96	65.06	68.31	509.21	56.65	679.74
CAPACITACION	15.66	16.65	17.49	18.36	19.28	20.24	21.25	22.32	23.43	174.67	19.43	233.17
LIQUIDACION O INDEMNIZACION POR DESPIDO	17.79	18.68	19.62	20.60	21.63	22.71	23.85	25.04	26.29	196.21	21.80	281.62
TOT. CONTROLABLES DE PERSONAL	7,380.27	7,749.28	8,136.75	8,543.59	8,970.76	9,419.30	9,890.27	10,384.78	10,904.02	81,379.02	9,042.11	108,505.37
HONORARIOS	133.04	139.70	146.68	154.02	161.72	169.80	178.29	187.21	196.57	1,467.02	163.00	1,956.03
IMPREVISTOS	13.51	14.18	14.89	15.64	16.42	17.24	18.10	19.01	19.96	148.96	16.55	198.62
GASTOS DE VIAJE EXTRANJERO	73.07	76.73	80.56	84.59	88.82	93.25	97.93	102.82	107.96	805.76	89.53	1,074.35
GASTOS DE VIAJE NACIONAL	21.83	22.93	24.07	25.28	26.54	27.87	29.26	30.72	32.26	240.76	26.75	321.01
PUBLICIDAD	24.73	25.97	27.27	28.63	30.06	31.57	33.15	34.80	36.54	272.74	30.30	383.65
PAPELERIA	284.71	298.94	313.89	329.59	346.07	363.37	381.54	400.61	420.65	3,139.37	348.82	4,185.82

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

BASE HISTORICA PARA CALCULO DE PRESUPUESTO 19X2
ESTADO DE RESULTADOS

FECHA: A SEPTIEMBRE 19X1

PAGINA: 2

EN MILES DE PESOS

CONSOLIDADO CASA DE BOLSA

CONCEPTO	ENERO 19X1	FEBRERO 19X1	MARZO 19X1	ABRIL 19X1	MAYO 19X1	JUNIO 19X1	JULIO 19X1	AGOSTO 19X1	SEPTIEMBRE 19X1	ACUMULADO A SEPT. 19X1	PROMEDIO MENSUAL	PROMEDIO ANUALIZADO
GASTOS DE OFICINA	94.01	98.72	103.65	108.83	114.28	119.99	125.99	132.29	138.90	1,036.66	115.18	1,382.21
ARTICULOS PROMOCIONALES	10.06	10.56	11.09	11.65	12.23	12.84	13.48	14.15	14.86	110.92	12.32	147.89
FOTOCOPIADO	43.73	45.92	48.22	50.63	53.16	55.82	58.61	61.54	64.62	482.24	53.58	642.99
SERVICIO RED DIGITAL	202.53	212.66	223.29	234.46	246.18	258.49	271.42	284.99	299.24	2,253.26	248.14	2,977.68
SUSCRIPCIONES	37.67	39.55	41.53	43.61	45.79	48.08	50.48	53.00	55.65	415.35	46.15	553.82
COMIDA NO DEDUCIBLES	72.21	75.82	79.61	83.59	87.77	92.16	96.77	101.61	106.69	796.22	88.47	1,061.63
OTROS NO DEDUCIBLES	134.91	141.65	148.74	156.17	163.98	172.18	180.79	189.83	199.32	1,427.59	165.29	1,983.45
OTROS	9.76	10.25	10.77	11.30	11.87	12.46	13.09	13.74	14.43	107.67	11.96	143.56
TOT. CONTROLABLES OPERATIVOS	1,155.80	1,213.59	1,274.27	1,337.99	1,404.88	1,475.13	1,548.89	1,626.33	1,707.65	12,744.52	1,416.06	16,992.70
TELEFONOS	137.65	144.54	151.76	159.35	167.32	175.69	184.47	193.69	203.38	1,517.85	168.65	2,023.60
CELULAR	54.50	57.22	60.09	63.09	66.24	69.56	73.03	76.69	80.52	600.94	66.77	801.26
LUZ Y AGUA	151.19	158.75	166.69	175.03	183.78	192.97	202.61	212.75	223.39	1,667.16	185.24	2,222.87
RENTA DE MOBILIARIO	9.56	10.06	10.57	11.10	11.65	12.23	12.84	13.49	14.16	105.66	11.74	140.91
SERVICIO DE INFORMACION	197.24	207.11	217.46	228.34	239.75	251.74	264.33	277.54	291.42	2,174.93	241.65	2,899.90
TOT. CONTR. POR SERVICIOS	550.18	577.69	606.57	636.90	666.74	702.18	737.29	774.15	812.86	6,066.56	674.06	8,088.74
TOTAL EGRESOS CONTROLABLES	9,086.25	9,540.56	10,017.59	10,518.47	11,044.39	11,596.61	12,178.44	12,785.26	13,424.53	100,190.11	11,132.23	133,586.81
CUENTAS C.N.V.	173.62	182.31	191.42	200.99	211.04	221.59	232.67	244.31	256.52	1,914.46	212.72	2,552.64
I.V.A.	359.48	377.46	396.33	416.15	436.96	458.80	481.74	505.83	531.12	3,963.88	440.43	5,285.17
CORREO	74.09	77.80	81.69	85.77	90.06	94.57	99.29	104.26	109.47	817.01	90.76	1,089.34

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

BASE HISTORICA PARA CALCULO DE PRESUPUESTO 19X2
ESTADO DE RESULTADOS

FECHA: A SEPTIEMBRE 19X1

PAGINA: 3

EN MILES DE PESOS

CONSOLIDADO CASA DE BOLSA

CONCEPTO	ENERO 19X1	FEBRERO 19X1	MARZO 19X1	ABRIL 19X1	MAYO 19X1	JUNIO 19X1	JULIO 19X1	AGOSTO 19X1	SEPTIEMBRE 19X1	ACUMULAOO A SEPT. 19X1	PROMEDIO MENSUAL	PROMEDIO ANUALIZADO
SANCIONES Y RECARGOS	12.52	13.15	13.80	14.49	15.22	15.98	16.78	17.62	18.50	138.05	15.34	184.06
MICROFILMACION	12.36	12.98	13.63	14.31	15.03	15.78	16.57	17.40	18.27	136.34	15.15	181.78
TOT. NO CONTR. OPERATIVOS	632.09	663.69	696.88	731.72	768.31	806.72	847.06	889.41	933.88	6,969.75	774.42	9,292.00
MITO. EQ. COMPUTO Y TELEFONIA	1,189.14	1,248.60	1,311.03	1,376.58	1,445.41	1,517.68	1,593.57	1,673.25	1,756.91	13,112.18	1,456.91	17,482.50
RENTAS	189.30	198.76	208.70	219.14	230.09	241.60	253.68	266.36	279.68	2,087.32	231.92	2,783.10
MITO. MOB. Y EQUIPO	465.36	488.63	513.06	538.71	565.65	593.93	623.63	654.81	687.55	5,131.32	570.15	6,841.75
CONDUCCION DE SEÑALES	104.41	109.63	115.11	120.87	126.91	133.26	139.92	146.91	154.26	1,151.26	127.92	1,535.04
POLICIA AUXILIAR	62.33	65.45	68.72	72.16	75.77	79.56	83.53	87.71	92.10	687.33	76.37	915.45
TELEX Y TELEPAC	36.30	38.11	40.02	42.02	44.12	46.33	48.64	51.08	53.63	400.26	44.47	533.68
ASEO	51.65	54.24	56.95	59.80	62.79	65.93	69.22	72.68	76.32	569.57	63.29	759.43
SEGURO DE OPERACION	59.51	62.48	65.61	68.89	72.33	75.95	79.75	83.74	87.92	656.18	72.91	874.91
TOT. NO CONTR. POR SERVICIOS	2,158.01	2,265.91	2,379.21	2,498.17	2,623.02	2,754.23	2,891.94	3,036.54	3,188.36	23,795.44	2,643.94	31,727.25
DEPRECIACIONES Y AMORT.	1,356.65	1,424.49	1,495.71	1,570.50	1,649.02	1,731.47	1,818.05	1,908.95	2,004.40	14,959.24	1,652.14	19,945.65
TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORT.	1,356.65	1,424.49	1,495.71	1,570.50	1,649.02	1,731.47	1,818.05	1,908.95	2,004.40	14,959.24	1,652.14	19,945.65
TOTAL EGRESOS NO CONTROLABLES	4,146.75	4,354.09	4,571.79	4,800.38	5,040.40	5,292.42	5,557.04	5,834.90	6,126.64	45,724.43	5,050.49	60,965.90
TOTAL EGRESOS DE OPERACION	13,233.00	13,894.65	14,569.38	15,318.85	15,084.79	16,889.03	17,733.49	18,620.15	19,551.17	145,914.53	16,212.73	194,552.71

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

BASE HISTORICA PARA CALCULO DE PRESUPUESTO 19X2
ESTADO DE RESULTADOS

FECHA: SEPTIEMBRE 19X1

PAGINA: 7

EN MILES DE PESOS

SUBDIRECCION LOMAS

CONCEPTO	ENERO 19X1	FEBRERO 19X1	MARZO 19X1	ABRIL 19X1	MAYO 19X1	JUNIO 19X1	JULIO 19X1	AGOSTO 19X1	SEPTIEMBRE 19X1	ACUMULADO A SEPT. 19X1	PROMEDIO MENSUAL	PROMEDIO ANUALIZADO
INGRESOS												
MERCADO DE CAPITALES	84.61	88.84	93.29	97.95	102.85	107.99	113.39	119.06	125.01	933.00	103.67	1,244.00
MERCADO DE DINERO	170.95	179.50	188.47	197.89	207.79	218.18	229.09	240.54	252.57	1,884.98	209.44	2,513.30
SOCIEDADES DE INVERSION	153.02	160.67	162.71	177.14	186.00	195.30	205.07	215.32	226.08	1,687.31	187.48	2,249.75
ASESORIA	7.86	8.26	8.57	9.10	9.56	10.03	10.54	11.06	11.62	86.69	9.63	115.59
COLOCACION	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CUSTODIA Y ADMINISTRACION	7.95	8.35	8.77	9.21	9.67	10.15	10.66	11.19	11.75	87.71	9.75	116.95
OTROS INGRESOS	107.69	113.07	118.72	124.66	130.89	137.44	144.31	151.53	159.10	1,187.41	131.93	1,583.21
TOTAL INGRESOS	532.09	558.69	586.63	615.96	646.76	679.09	713.05	748.70	786.14	5,867.10	651.90	7,622.81
EGRESOS												
CONTROLABLES DE PERSONAL	44.51	44.51	44.51	44.51	44.51	44.51	44.51	44.51	44.51	400.60	44.51	524.13
CONTROLABLES OPERATIVOS	3.56	3.74	3.93	4.12	4.33	4.55	4.77	5.01	5.25	39.29	4.37	52.38
CONTROLABLES POR SERVICIOS	8.63	9.06	9.51	9.99	10.49	11.01	11.56	12.14	12.75	95.15	10.67	126.88
TOTAL EGRESOS CONTROLABLES	56.70	57.31	57.95	58.62	59.33	60.07	60.85	61.67	62.52	535.04	59.45	713.39
NO CONTROLABLES OPERATIVOS	1.95	2.05	2.15	2.26	2.37	2.49	2.61	2.74	2.88	21.49	2.39	28.65
NO CONTROLABLES POR SERVICIOS	33.85	35.54	37.32	39.18	41.14	43.20	45.36	47.63	50.01	373.21	41.47	497.61
DEPRECIACIONES Y AMORT.	24.37	25.59	26.87	28.22	29.63	31.11	32.66	34.30	36.01	268.76	29.86	358.34
TOTAL DE EGRESOS NO CONTROLABLES	60.17	63.18	66.34	69.65	73.14	76.79	80.63	84.66	88.90	663.45	73.72	884.60
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	116.87	120.49	124.29	128.28	132.47	136.86	141.48	146.33	151.42	1,198.49	133.17	1,597.96
INTERESES PAGADOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
QUEBRANTOS	0.68	0.72	0.75	0.79	0.83	0.87	0.91	0.96	1.01	7.52	0.84	10.02
TOTAL EGRESOS INDIRECTOS	0.68	0.72	0.75	0.79	0.83	0.87	0.91	0.96	1.01	7.52	0.84	10.02
TOTAL DE EGRESOS	117.55	121.21	125.04	129.07	133.29	137.73	142.39	147.29	152.43	1,206.01	134.00	1,608.01
RESULTADO OPERATIVO	414.53	437.49	461.59	486.89	513.46	541.36	570.65	601.41	633.71	4,661.10	517.90	6,214.80

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

BASE HISTORICA PARA CALCULO DE PRESUPUESTO 19X2
ESTADO DE RESULTADOS

FECHA: SEPTIEMBRE 19X1

PAGINA: 2

EN MILES DE PESOS

SUBDIRECCION LOMAS

CONCEPTO	ENERO 19X1	FEBRERO 19X1	MARZO 19X1	ABRIL 19X1	MAYO 19X1	JUNIO 19X1	JULIO 19X1	AGOSTO 19X1	SEPTIEMBRE 19X1	ACUMULADO A SEPT. 19X1	PROMEDIO MENSUAL	PROMEDIO ANUALIZADO
INGRESOS POR CARTERA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RESULTADO DE CARTERA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RESULTADO TOTAL	414.53	437.49	461.59	486.89	513.46	541.36	570.65	601.41	633.71	4,661.10	517.90	6,214.80
PROVISION PREMIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	414.53	437.49	461.59	486.89	513.46	541.36	570.65	601.41	633.71	4,661.10	517.90	6,214.80
I.S.R.	143.43	150.61	158.14	166.04	174.34	183.06	192.22	201.83	211.92	1,581.58	175.73	2,108.78
P.T.U.	39.19	41.15	43.21	45.37	47.64	50.02	52.52	55.14	57.90	432.13	48.01	576.17
RESULTADO NETO	231.91	245.73	260.24	275.48	291.46	308.28	325.92	344.44	363.89	2,647.39	294.15	3,529.85
RAZON: EGRESOS CONTROLABLES / INGRESOS OPERATIVOS	10.66%	10.26%	9.88%	9.52%	9.17%	8.85%	8.53%	8.24%	7.95%	8.12%	9.12%	9.12%

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

BASE HISTORICA PARA CALCULO DE PRESUPUESTO 19X2
ESTADO DE RESULTADOS

FECHA: A SEPTIEMBRE 19X1

PAGINA: 1

EN MILES DE PESOS

SUBDIRECCION LOMAS

CONCEPTO	ENERO 19X1	FEBRERO 19X1	MARZO 19X1	ABRIL 19X1	MAYO 19X1	JUNIO 19X1	JULIO 19X1	AGOSTO 19X1	SEPTIEMBRE 19X1	ACUMULADO A SEPT. 19X1	PROMEDIO MENSUAL	PROMEDIO ANUALIZADO
SUELDOS	25.42	25.42	25.42	25.42	25.42	25.42	25.42	25.42	25.42	228.78	25.42	305.04
BONO	8.39	8.39	8.39	8.39	8.39	8.39	8.39	8.39	8.39	75.50	8.39	100.66
INCAPACIDADES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
HORAS EXTRA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VALES DE DESPENSA	1.14	1.14	1.14	1.14	1.14	1.14	1.14	1.14	1.14	10.26	1.14	13.68
PRIMA VACACIONAL	0.74	0.74	0.74	0.74	0.74	0.74	0.74	0.74	0.74	6.68	0.74	8.91
FONDO DE AHORRO	1.81	1.81	1.81	1.81	1.81	1.81	1.81	1.81	1.81	16.25	1.81	21.66
BONO DE AUTO	1.49	1.49	1.49	1.49	1.49	1.49	1.49	1.49	1.49	13.41	1.49	17.88
AGUINALDO	2.12	2.12	2.12	2.12	2.12	2.12	2.12	2.12	2.12	19.07	2.12	25.42
I.M.S.S.	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01	9.08	1.01	12.11
INFONAVIT	0.72	0.72	0.72	0.72	0.72	0.72	0.72	0.72	0.72	6.50	0.72	8.67
S.A.R.	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	4.22	0.47	5.53
2% S/NOMINA	0.51	0.51	0.51	0.51	0.51	0.51	0.51	0.51	0.51	4.58	0.51	6.10
SERVICIO MEDICO	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	2.62	0.29	3.49
GASTOS MEDICOS MAYORES	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	2.73	0.30	3.64
CAPACITACION	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.94	0.10	1.25
LIQUIDACION O INDEMNIZACION POR DESPIDO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOT. CONTROLABLES DE PERSONAL	44.51	44.51	44.51	44.51	44.51	44.51	44.51	44.51	44.51	400.60	44.51	534.13
HONORARIOS	0.41	0.43	0.45	0.47	0.50	0.52	0.55	0.58	0.61	4.52	0.50	6.03
IMPREVISTOS	0.04	0.04	0.05	0.05	0.05	0.05	0.06	0.06	0.06	0.46	0.05	0.51
GASTOS DE VIAJE EXTRANJERO	0.23	0.24	0.25	0.26	0.27	0.29	0.30	0.32	0.33	2.48	0.26	3.31
GASTOS DE VIAJE NACIONAL	0.07	0.07	0.07	0.08	0.08	0.08	0.09	0.09	0.10	0.74	0.08	0.99
PUBLICIDAD	0.08	0.08	0.08	0.09	0.09	0.10	0.10	0.11	0.11	0.84	0.09	1.12
PAPELERIA	0.88	0.92	0.97	1.02	1.07	1.12	1.18	1.23	1.30	9.68	1.08	12.90

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

BASE HISTORICA PARA CALCULO DE PRESUPUESTO 19X2
ESTADO DE RESULTADOS

FECHA: A SEPTIEMBRE 19X1

PAGINA: 2

EN MILES DE PESOS

SUBDIRECCION LOMAS

CONCEPTO	ENERO 19X1	FEBRERO 19X1	MARZO 19X1	ABRIL 19X1	MAYO 19X1	JUNIO 19X1	JULIO 19X1	AGOSTO 19X1	SEPTIEMBRE 19X1	ACUMULADO A SEPT. 19X1	PROMEDIO MENSUAL	PROMEDIO ANUALIZADO
GASTOS DE OFICINA	0.29	0.30	0.32	0.34	0.35	0.37	0.39	0.41	0.43	3.20	0.36	4.26
ARTICULOS PROMOCIONALES	0.03	0.03	0.03	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.05	0.34	0.04	0.46
FOTOCOPIADO	0.13	0.14	0.15	0.16	0.16	0.17	0.18	0.19	0.20	1.49	0.17	1.98
SERVICIO RED DIGITAL	0.62	0.66	0.69	0.72	0.76	0.80	0.84	0.88	0.92	6.88	0.76	9.18
SUSCRIPCIONES	0.12	0.12	0.13	0.13	0.14	0.15	0.16	0.16	0.17	1.28	0.14	1.71
COMIDA NO DEDUCIBLES	0.22	0.23	0.25	0.26	0.27	0.28	0.30	0.31	0.33	2.45	0.27	3.27
OTROS NO DEDUCIBLES	0.42	0.44	0.46	0.48	0.51	0.53	0.56	0.59	0.61	4.59	0.51	6.11
OTROS	0.03	0.03	0.03	0.03	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.33	0.04	0.44
TOT. CONTROLABLES OPERATIVOS	3.56	3.74	3.93	4.12	4.33	4.55	4.77	5.01	5.26	39.29	4.37	52.38
TELEFONOS	2.16	2.27	2.38	2.50	2.62	2.76	2.89	3.04	3.19	23.81	2.65	31.74
CELULAR	0.85	0.90	0.94	0.99	1.04	1.09	1.15	1.20	1.26	9.43	1.05	12.57
LUZ Y AGUA	2.37	2.49	2.61	2.75	2.88	3.03	3.18	3.34	3.50	26.15	2.91	34.86
RENTA DE MOBILIARIO	0.15	0.16	0.17	0.17	0.18	0.19	0.20	0.21	0.22	1.66	0.18	2.21
SERVICIO DE INFORMACION	3.09	3.25	3.41	3.58	3.76	3.95	4.15	4.35	4.57	34.11	3.79	45.48
TOT. CONTR. POR SERVICIOS	8.63	9.06	9.51	9.99	10.49	11.01	11.56	12.14	12.75	95.15	10.57	126.86
TOTAL EGRESOS CONTROLABLES	56.70	57.31	57.95	58.62	59.33	60.07	60.85	61.67	62.52	535.04	59.45	713.38
CUOTAS C.N.V.	0.54	0.56	0.59	0.62	0.65	0.68	0.72	0.75	0.79	5.90	0.65	7.87
I.V.A.	1.11	1.16	1.22	1.28	1.35	1.41	1.49	1.56	1.64	12.22	1.36	16.29
CORREO	0.23	0.24	0.25	0.26	0.28	0.29	0.31	0.32	0.34	2.52	0.28	3.36

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

BASE HISTORICA PARA CALCULO DE PRESUPUESTO 19X2
ESTADO DE RESULTADOS

FECHA: A SEPTIEMBRE 19X1

PAGINA: 3

EN MILES DE PESOS

SUBDIRECCION LOMAS

CONCEPTO	ENERO 19X1	FEBRERO 19X1	MARZO 19X1	ABRIL 19X1	MAYO 19X1	JUNIO 19X1	JULIO 19X1	AGOSTO 19X1	SEPTIEMBRE 19X1	ACUMULADO A SEPT. 19X1	PROMEDIO MENSUAL	PROMEDIO ANUALIZADO
SANCIONES Y RECARGOS	0.04	0.04	0.04	0.04	0.05	0.05	0.05	0.05	0.06	0.43	0.05	0.57
MICROFILMACION	0.04	0.04	0.04	0.04	0.05	0.05	0.05	0.05	0.06	0.42	0.05	0.56
TOT. NO CONTR. OPERATIVOS	1.95	2.05	2.15	2.26	2.37	2.49	2.61	2.74	2.88	21.49	2.39	28.65
MTTO. EQ. COMPUTO Y TELEFONIA	18.65	19.58	20.56	21.59	22.67	23.80	24.99	26.24	27.56	205.65	22.85	274.20
RENTAS	2.97	3.12	3.27	3.44	3.61	3.79	3.98	4.18	4.39	32.74	3.64	43.65
MTTO. MOB. Y EQUIPO	7.30	7.66	8.05	8.45	8.87	9.32	9.78	10.27	10.78	80.48	8.94	107.31
CONDUCCION DE SEÑALES	1.64	1.72	1.81	1.90	1.99	2.09	2.19	2.30	2.42	18.06	2.01	24.08
POLICIA AUXILIAR	0.98	1.03	1.08	1.13	1.19	1.25	1.31	1.36	1.44	10.78	1.20	14.37
TELEX Y TELEPAC	0.57	0.60	0.63	0.66	0.69	0.73	0.76	0.80	0.84	6.28	0.70	8.37
ASEO	0.81	0.85	0.89	0.94	0.98	1.03	1.09	1.14	1.20	8.93	0.99	11.91
SEGURO DE OPERACION	0.93	0.98	1.03	1.08	1.13	1.19	1.25	1.31	1.38	10.29	1.14	13.72
TOT. NO CONTR. POR SERVICIOS	33.85	35.54	37.32	39.18	41.14	43.20	45.36	47.63	50.01	373.21	41.47	497.61
DEPRECIACIONES Y AMORT.	24.37	25.59	26.87	28.22	29.63	31.11	32.66	34.30	36.01	268.76	29.86	358.34
TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORT.	24.37	25.59	26.87	28.22	29.63	31.11	32.66	34.30	36.01	268.76	29.86	358.34
TOTAL EGRESOS NO CONTROLABLES	60.17	63.18	66.34	69.85	73.14	76.79	80.63	84.66	88.90	663.45	73.72	884.80
TOTAL EGRESOS DE OPERACION	116.87	120.49	124.29	128.28	132.47	136.86	141.48	146.33	151.42	1,198.49	133.17	1,597.98

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

BASE HISTORICA PARA CALCULO DE PRESUPUESTO 19X2
ESTADO DE RESULTADOS

FECHA: SEPTIEMBRE 19X1

PAGINA: 7

EN MILES DE PESOS

JOSUE LAVIN REMENTERIA

CONCEPTO	ENERO 19X1	FEBRERO 19X1	MARZO 19X1	ABRIL 19X1	MAYO 19X1	JUNIO 19X1	JULIO 19X1	AGOSTO 19X1	SEPTIEMBRE 19X1	ACUMULADO A SEPT. 19X1	PROMEDIO MENSUAL	PROMEDIO ANUALIZADO
INGRESOS												
MERCADO DE CAPITALES	59.23	62.19	65.30	68.57	71.99	75.59	79.37	83.34	87.51	653.10	72.57	870.80
MERCADO DE DINERO	119.66	125.65	131.93	138.53	145.45	152.73	160.36	168.38	176.60	1,319.49	146.61	1,759.31
SOCIEDADES DE INVERSION	107.12	112.47	118.10	124.00	130.20	136.71	143.55	150.72	158.26	1,181.12	131.24	1,574.83
ASESORIA	5.50	5.78	6.07	6.37	6.69	7.02	7.38	7.74	8.13	60.68	5.74	80.91
COLOCACION	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CUSTODIA Y ADMINISTRACION	5.57	5.85	6.14	6.45	6.77	7.11	7.46	7.83	8.23	61.40	6.82	81.86
OTROS INGRESOS	75.38	79.15	83.11	87.26	91.53	96.21	101.02	106.07	111.37	831.19	92.35	1,106.25
TOTAL INGRESOS	372.46	391.08	410.64	431.17	452.73	475.37	499.13	524.09	550.30	4,106.97	456.33	5,475.96
EGRESOS												
CONTROLABLES DE PERSONAL	30.43	30.43	30.43	30.43	30.43	30.43	30.43	30.43	30.43	273.85	30.43	365.14
CONTROLABLES OPERATIVOS	2.49	2.62	2.75	2.89	3.03	3.18	3.34	3.51	3.68	27.50	3.06	35.67
CONTROLABLES POR SERVICIOS	8.04	6.34	5.65	6.99	7.34	7.71	8.09	8.50	8.92	66.50	7.40	88.81
TOTAL EGRESOS CONTROLABLES	38.96	39.39	39.84	40.31	40.80	41.32	41.87	42.44	43.04	367.85	40.88	490.61
NO CONTROLABLES OPERATIVOS	1.36	1.43	1.50	1.58	1.66	1.74	1.83	1.92	2.02	15.04	1.67	20.05
NO CONTROLABLES POR SERVICIOS	23.69	24.88	26.12	27.43	28.80	30.24	31.75	33.34	35.00	261.25	29.03	348.33
DEPRECIACIONES Y AMORT.	17.06	17.91	18.81	19.75	20.74	21.78	22.86	24.01	25.21	188.13	20.90	250.84
TOTAL DE EGRESOS NO CONTROLABLES	42.12	44.22	46.44	48.76	51.19	53.75	56.44	59.26	62.23	464.42	51.60	619.22
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	81.08	83.61	86.27	89.06	92.00	95.07	98.31	101.70	105.26	832.27	92.49	1,109.83
INTERESES PAGADOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
QUEBRANTOS	0.48	0.50	0.53	0.55	0.58	0.61	0.64	0.67	0.71	5.26	0.58	7.02
TOTAL EGRESOS INDIRECTOS	0.48	0.50	0.53	0.55	0.58	0.61	0.64	0.67	0.71	5.26	0.58	7.02
TOTAL DE EGRESOS	81.56	84.11	86.80	89.62	92.58	95.68	98.95	102.37	105.97	837.64	93.07	1,116.85
RESULTADO OPERATIVO	290.90	306.97	323.84	341.55	360.15	379.56	400.19	421.72	444.33	3,269.34	363.26	4,359.11

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

BASE HISTORICA PARA CALCULO DE PRESUPUESTO 19X2
ESTADO DE RESULTADOS

FECHA: SEPTIEMBRE 19X1

PAGINA: 2

EN MILES DE PESOS

JOSUE LAVIN REMENTERIA

CONCEPTO	ENERO 19X1	FEBRERO 19X1	MARZO 19X1	ABRIL 19X1	MAYO 19X1	JUNIO 19X1	JULIO 19X1	AGOSTO 19X1	SEPTIEMBRE 19X1	ACUMULADO A SEPT. 19X1	PROMEDIO MENSUAL	PROMEDIO ANUALIZADO
INGRESOS POR CARTERA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RESULTADO DE CARTERA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RESULTADO TOTAL	290.90	306.97	323.84	341.55	360.15	379.68	400.19	421.72	444.33	3,269.34	363.26	4,359.11
PROVISION PREMIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	290.90	306.97	323.84	341.55	360.15	379.68	400.19	421.72	444.33	3,269.34	363.26	4,359.11
I.S.R.	100.40	105.42	110.70	116.23	122.04	128.14	134.55	141.28	148.34	1,107.11	123.01	1,476.14
P.T.U.	27.43	28.80	30.24	31.76	33.34	35.01	36.76	38.60	40.53	302.49	33.61	403.32
RESULTADO NETO	163.07	172.74	182.90	193.57	204.77	216.53	228.87	241.84	255.45	1,859.74	206.64	2,479.65
RAZON: EGRESOS CONTROLABLES / INGRESOS OPERATIVOS	10.46%	10.07%	9.70%	9.35%	9.01%	8.69%	8.39%	8.10%	7.82%	8.66%	8.66%	8.66%

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

BASE HISTORICA PARA CALCULO DE PRESUPUESTO 19X2
ESTADO DE RESULTADOS

FECHA: A SEPTIEMBRE 19X1

PAGINA: 1

EN MILES DE PESOS

JOSUE LAVIN REMENTERIA

CONCEPTO	ENERO 19X1	FEBRERO 19X1	MARZO 19X1	ABRIL 19X1	MAYO 19X1	JUNIO 19X1	JULIO 19X1	AGOSTO 19X1	SEPTIEMBRE 19X1	ACUMULADO A SEPT. 19X1	PROMEDIO MENSUAL	PROMEDIO ANUALIZADO
SUELDOS	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	157.50	17.50	210.00
BONO	5.78	5.78	5.78	5.78	5.78	5.78	5.78	5.78	5.78	51.98	5.78	59.30
INCAPACIDADES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
HORAS EXTRA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VALES DE DESPESA	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	5.13	0.57	6.84
PRIMA VACACIONAL	0.51	0.51	0.51	0.51	0.51	0.51	0.51	0.51	0.51	4.60	0.51	5.13
FONDO DE AHORRO	1.24	1.24	1.24	1.24	1.24	1.24	1.24	1.24	1.24	11.19	1.24	14.51
BONO DE AUTO	1.03	1.03	1.03	1.03	1.03	1.03	1.03	1.03	1.03	9.23	1.03	12.31
AGUINALDO	1.46	1.46	1.46	1.46	1.46	1.46	1.46	1.46	1.46	13.13	1.46	17.50
I.M.S.S.	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69	6.25	0.69	8.34
IN-FONAVIT	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	4.47	0.50	5.97
S.A.R.	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	2.91	0.32	3.87
2% S/NOMINA	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	3.15	0.35	4.20
SERVICIO MEDICO	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	1.80	0.20	2.45
GASTOS MEDICOS MAYORES	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	1.88	0.21	2.50
CAPACITACION	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.64	0.07	0.86
LIQUIDACION O INDEMNIZACION POR DESPIDO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOT. CONTROLABLES DE PERSONAL	30.43	30.43	30.43	30.43	30.43	30.43	30.43	30.43	30.43	273.85	30.43	365.14
HONORARIOS	0.29	0.30	0.32	0.33	0.35	0.37	0.38	0.40	0.42	3.17	0.35	4.22
IMPREVISTOS	0.03	0.03	0.03	0.03	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.32	0.04	0.43
GASTOS DE VIAJE EXTRANJERO	0.16	0.17	0.17	0.18	0.19	0.20	0.21	0.22	0.23	1.74	0.19	2.32
GASTOS DE VIAJE NACIONAL	0.05	0.05	0.05	0.05	0.06	0.06	0.06	0.07	0.07	0.52	0.06	0.69
PUBLICIDAD	0.05	0.06	0.06	0.06	0.06	0.07	0.07	0.08	0.08	0.59	0.07	0.78
PAPELERIA	0.61	0.65	0.68	0.71	0.75	0.78	0.82	0.86	0.91	6.77	0.75	9.23

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

BASE HISTORICA PARA CALCULO DE PRESUPUESTO 19X2
ESTADO DE RESULTADOS

FECHA: A SEPTIEMBRE 19X1

PAGINA: 2

EN MILES DE PESOS

JOSUE LAVIN REMENTERIA

CONCEPTO	ENERO 19X1	FEBRERO 19X1	MARZO 19X1	ABRIL 19X1	MAYO 19X1	JUNIO 19X1	JULIO 19X1	AGOSTO 19X1	SEPTIEMBRE 19X1	ACUMULADO A SEPT. 19X1	PROMEDIO MENSUAL	PROMEDIO ANUALIZADO
GASTOS DE OFICINA	0.20	0.21	0.22	0.23	0.25	0.26	0.27	0.29	0.30	2.24	0.25	2.98
ARTICULOS PROMOCIONALES	0.02	0.02	0.02	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.24	0.03	0.32
FOTOCOPIADO	0.09	0.10	0.10	0.11	0.11	0.12	0.12	0.13	0.14	1.04	0.12	1.39
SERVICIO RED DIGITAL	0.44	0.46	0.46	0.51	0.53	0.56	0.59	0.61	0.65	4.82	0.54	6.43
SUSCRIPCIONES	0.08	0.09	0.09	0.09	0.10	0.10	0.11	0.11	0.12	0.90	0.10	1.20
COMIDA NO DEDUCIBLES	0.16	0.16	0.17	0.18	0.19	0.20	0.21	0.22	0.23	1.72	0.19	2.29
OTROS NO DEDUCIBLES	0.29	0.31	0.32	0.34	0.35	0.37	0.39	0.41	0.43	3.21	0.36	4.28
OTROS	0.02	0.02	0.02	0.02	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.23	0.03	0.31
TOT. CONTROLABLES OPERATIVOS	2.49	2.62	2.75	2.89	3.03	3.18	3.34	3.51	3.68	27.50	3.06	36.67
TELEFONOS	1.51	1.59	1.67	1.75	1.84	1.93	2.03	2.13	2.23	16.66	1.85	23.22
CELULAR	0.60	0.63	0.66	0.69	0.73	0.76	0.80	0.84	0.88	6.60	0.73	8.50
LUZ Y AGUA	1.66	1.74	1.83	1.92	2.02	2.12	2.22	2.34	2.45	18.30	2.03	24.40
RENTA DE MOBILIARIO	0.11	0.11	0.12	0.12	0.13	0.13	0.14	0.15	0.16	1.16	0.13	1.55
SERVICIO DE INFORMACION	2.17	2.27	2.39	2.51	2.63	2.76	2.90	3.05	3.20	23.88	2.65	31.64
TOT. CONTR. POR SERVICIOS	6.04	6.34	6.66	6.99	7.34	7.71	8.09	8.50	8.92	66.60	7.40	88.81
TOTAL EGRESOS CONTROLABLES	38.96	39.39	39.84	40.31	40.80	41.32	41.87	42.44	43.04	367.96	40.88	490.61
CUOTAS C.N.V.	0.37	0.39	0.41	0.43	0.46	0.48	0.50	0.53	0.55	4.13	0.46	5.51
I.V.A.	0.78	0.81	0.86	0.90	0.94	0.99	1.04	1.09	1.15	8.55	0.95	11.40
CORREC	0.16	0.17	0.16	0.19	0.15	0.20	0.21	0.22	0.24	1.76	0.20	2.35

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

BASE HISTORICA PARA CALCULO DE PRESUPUESTO 19X2
ESTADO DE RESULTADOS

FECHA: A SEPTIEMBRE 19X1

PAGINA: 3

EN MILES DE PESOS

JOSUE LAVIN REMENTERIA

CONCEPTO	ENERO 19X1	FEBRERO 19X1	MARZO 19X1	ABRIL 19X1	MAYO 19X1	JUNIO 19X1	JULIO 19X1	AGOSTO 19X1	SEPTIEMBRE 19X1	ACUMULADO A SEPT. 19X1	PROMEDIO MENSUAL	PROMEDIO ANUALIZADO
SANCIONES Y RECARGOS	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.04	0.04	0.04	0.30	0.03	0.40
MICROFILMACION	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.04	0.04	0.04	0.29	0.03	0.39
TOT. NO CONTR. OPERATIVOS	1.36	1.43	1.50	1.58	1.66	1.74	1.63	1.92	2.02	15.04	1.67	20.05
MTTO. EQ. COMPUTO Y TELEFONIA	13.06	13.71	14.39	15.11	15.87	16.66	17.50	18.37	19.29	143.96	16.00	191.94
RENTAS	2.08	2.18	2.29	2.41	2.53	2.65	2.79	2.92	3.07	22.92	2.55	30.56
MTTO. MOB. Y EQUIPO	5.11	5.36	5.63	5.91	6.21	6.52	6.85	7.19	7.55	56.34	6.26	75.11
CONDUCCION DE SEÑALES	1.15	1.20	1.26	1.33	1.39	1.46	1.54	1.61	1.69	12.64	1.40	16.25
POLICIA AUXILIAR	0.68	0.72	0.75	0.79	0.83	0.87	0.92	0.96	1.01	7.55	0.84	10.06
TELEX Y TELEPAC	0.40	0.42	0.44	0.46	0.48	0.51	0.53	0.56	0.59	4.39	0.49	5.66
ASEO	0.57	0.60	0.63	0.66	0.69	0.72	0.76	0.80	0.84	6.25	0.63	8.34
SEGURO DE OPERACION	0.65	0.69	0.72	0.76	0.79	0.83	0.88	0.92	0.97	7.20	0.80	9.61
TOT. NO CONTR. POR SERVICIOS	23.69	24.88	26.12	27.43	28.80	30.24	31.75	33.34	35.00	261.25	29.03	345.33
DEPRECIACIONES Y AMORT.	17.06	17.91	18.81	19.75	20.74	21.78	22.86	24.01	25.21	188.13	20.90	250.84
TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORT.	17.06	17.91	18.81	19.75	20.74	21.78	22.86	24.01	25.21	188.13	20.90	250.84
TOTAL EGRESOS NO CONTROLABLES	42.12	44.22	46.44	48.76	51.19	53.75	56.44	59.26	62.23	464.42	51.60	619.22
TOTAL EGRESOS DE OPERACION	81.08	83.61	86.27	89.06	92.00	95.07	98.31	101.70	105.26	832.36	92.49	1,109.63

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

BASE HISTORICA PARA CALCULO DE PRESUPUESTO 19X2
ESTADO DE RESULTADOS

FECHA: SEPTIEMBRE 19X1

PAGINA: 7

EN MILES DE PESOS

JOSE CAMARGO URBAN

CONCEPTO	ENERO 19X1	FEBRERO 19X1	MARZO 19X1	ABRIL 19X1	MAYO 19X1	JUNIO 19X1	JULIO 19X1	AGOSTO 19X1	SEPTIEMBRE 19X1	ACUMULADO A SEPT. 19X1	PROMEDIO MENSUAL	PROMEDIO ANUALIZADO
INGRESOS												
MERCADO DE CAPITALES	25.38	26.65	27.99	29.39	30.85	32.40	34.02	35.72	37.50	279.90	31.10	373.20
MERCADO DE DINERO	51.28	53.85	56.54	59.37	62.34	65.45	68.73	72.16	75.77	565.49	62.83	753.99
SOCIEDADES DE INVERSION	45.91	48.20	50.61	53.14	55.80	58.59	61.52	64.60	67.83	506.19	56.24	674.93
ASESORIA	2.36	2.48	2.60	2.73	2.87	3.01	3.16	3.32	3.48	26.01	2.89	34.68
COLOCACION	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CUSTODIA Y ADMINISTRACION	2.39	2.51	2.63	2.76	2.90	3.05	3.20	3.36	3.53	26.31	2.92	35.98
OTROS INGRESOS	32.31	33.92	35.62	37.40	39.27	41.23	43.28	45.46	47.73	356.22	39.58	474.95
TOTAL INGRESOS	159.63	167.61	175.99	184.79	194.03	203.73	213.91	224.61	235.84	1,760.13	195.57	2,346.84
EGRESOS												
CONTROLABLES DE PERSONAL	14.08	14.08	14.08	14.08	14.08	14.08	14.08	14.08	14.08	126.75	14.08	169.00
CONTROLABLES OPERATIVOS	1.07	1.12	1.18	1.24	1.30	1.36	1.42	1.50	1.58	11.79	1.31	15.72
CONTROLABLES POR SERVICIOS	2.59	2.72	2.85	3.00	3.15	3.30	3.47	3.64	3.82	28.54	3.17	38.06
TOTAL EGRESOS CONTROLABLES	17.74	17.92	18.12	18.32	18.53	18.75	18.98	19.23	19.49	167.08	18.56	222.77
NO CONTROLABLES OPERATIVOS	0.58	0.61	0.64	0.68	0.71	0.75	0.78	0.82	0.86	6.45	0.72	8.59
NO CONTROLABLES POR SERVICIOS	10.15	10.66	11.19	11.75	12.34	12.96	13.61	14.29	15.00	111.96	12.44	145.28
DEPRECIACIONES Y AMORT.	7.31	7.68	8.06	8.46	8.89	9.33	9.80	10.29	10.80	80.63	8.96	107.50
TOTAL DE EGRESOS NO CONTROLABLES	18.05	18.95	19.90	20.90	21.94	23.04	24.19	25.40	26.67	199.04	22.12	265.38
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	35.79	36.88	38.02	39.21	40.47	41.79	43.17	44.63	46.16	366.11	40.68	488.15
INTERESES PAGADOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
QUEBRANTOS	0.20	0.21	0.23	0.24	0.25	0.26	0.27	0.29	0.30	2.26	0.25	3.01
TOTAL EGRESOS INDIRECTOS	0.20	0.21	0.23	0.24	0.25	0.26	0.27	0.29	0.30	2.26	0.25	3.01
TOTAL DE EGRESOS	36.00	37.05	38.24	39.45	40.72	42.05	43.45	44.92	46.46	368.37	40.93	491.76
RESULTADO OPERATIVO	123.63	130.52	137.75	145.34	153.31	161.68	170.47	179.69	189.38	1,391.76	154.64	1,855.08

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

BASE HISTORICA PARA CALCULO DE PRESUPUESTO 19X2
ESTADO DE RESULTADOS

FECHA: SEPTIEMBRE 19X1

PAGINA: 2

EN MILES DE PESOS

JOSE CAMARGO URBAN

CONCEPTO	ENERO 19X1	FEBRERO 19X1	MARZO 19X1	ABRIL 19X1	MAYO 19X1	JUNIO 19X1	JULIO 19X1	AGOSTO 19X1	SEPTIEMBRE 19X1	ACUMULADO A SEPT. 19X1	PROMEDIO MENSUAL	PROMEDIO ANUALIZADO
INGRESOS POR CARTERA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RESULTADO DE CARTERA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RESULTADO TOTAL	123.63	130.52	137.75	145.34	153.31	161.68	170.47	179.69	189.38	1,391.76	154.64	1,855.68
PROVISION PREMIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	123.63	130.52	137.75	145.34	153.31	161.68	170.47	179.69	189.38	1,391.76	154.64	1,855.68
I.S.R.	43.03	45.18	47.44	49.81	52.30	54.92	57.66	60.55	63.58	474.47	52.72	632.63
P.T.U.	11.76	12.34	12.96	13.61	14.29	15.01	15.76	16.54	17.37	129.64	14.40	172.65
RESULTADO NETO	68.84	72.99	77.34	81.91	86.71	91.75	97.05	102.60	108.44	787.55	87.52	1,050.20
RAZON EGRESOS CONTROLABLES / INGRESOS OPERATIVOS	11.71%	10.69%	10.29%	9.91%	9.55%	9.20%	8.87%	8.56%	8.26%	5.49%	9.49%	9.49%

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

BASE HISTORICA PARA CALCULO DE PRESUPUESTO 19X2
ESTADO DE RESULTADOS

FECHA: A SEPTIEMBRE 19X1

PAGINA: 7

EN MILES DE PESOS

JOSE CAMARGO URBAN

CONCEPTO	ENERO 19X1	FEBRERO 19X1	MARZO 19X1	ABRIL 19X1	MAYO 19X1	JUNIO 19X1	JULIO 19X1	AGOSTO 19X1	SEPTIEMBRE 19X1	ACUMULADO A SEPT. 19X1	PROMEDIO MENSUAL	PROMEDIO ANUALIZADO
SUELDOS	7.92	7.92	7.92	7.92	7.92	7.92	7.92	7.92	7.92	71.28	7.92	95.04
BONO	2.61	2.61	2.61	2.61	2.61	2.61	2.61	2.61	2.61	23.52	2.61	31.36
INCAPACIDADES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
HORAS EXTRA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VALES DE DESPENSA	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	5.13	0.57	6.84
PRIMA VACACIONAL	0.23	0.23	0.23	0.23	0.23	0.23	0.23	0.23	0.23	2.06	0.23	2.76
FONDO DE AHORRO	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	5.06	0.56	6.75
BONO DE AUTO	0.46	0.46	0.46	0.46	0.46	0.46	0.46	0.46	0.46	4.16	0.46	5.57
AGUINALDO	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66	5.94	0.66	7.82
I.M.S.S.	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31	2.63	0.31	3.77
INFONAVIT	0.23	0.23	0.23	0.23	0.23	0.23	0.23	0.23	0.23	2.03	0.23	2.70
S.A.R.	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	1.31	0.15	1.75
2% NOMINA	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	1.43	0.15	1.90
SERVICIO MEDICO	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.82	0.09	1.09
GASTOS MEDICOS MAYORES	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.85	0.09	1.13
CAPACITACION	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.29	0.03	0.39
LIQUIDACION O INDEMNIZACION POR DESPIDO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOT. CONTROLABLES DE PERSONAL	14.08	14.08	14.08	14.08	14.08	14.08	14.08	14.08	14.08	126.75	14.08	169.00
HONORARIOS	0.12	0.13	0.14	0.14	0.15	0.16	0.16	0.17	0.18	1.36	0.15	1.81
IMPREVISTOS	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.14	0.02	0.18
GASTOS DE VIAJE EXTRANJERO	0.07	0.07	0.07	0.08	0.08	0.09	0.09	0.10	0.10	0.75	0.08	0.99
GASTOS DE VIAJE NACIONAL	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.03	0.03	0.03	0.03	0.22	0.02	0.30
PUBLICIDAD	0.02	0.02	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.25	0.03	0.34
PAPELERIA	0.26	0.26	0.29	0.30	0.32	0.34	0.35	0.37	0.39	2.90	0.32	3.87

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

BASE HISTORICA PARA CALCULO DE PRESUPUESTO 19X2
ESTADO DE RESULTADOS

FECHA: A SEPTIEMBRE 19X1

PAGINA: 2

EN MILES DE PESOS

JOSE CAMARGO URBAN

CONCEPTO	ENERO 19X1	FEBRERO 19X1	MARZO 19X1	ABRIL 19X1	MAYO 19X1	JUNIO 19X1	JULIO 19X1	AGOSTO 19X1	SEPTIEMBRE 19X1	ACUMULADO A SEPT. 19X1	PROMEDIO MENSUAL	PROMEDIO ANUALIZADO
GASTOS DE OFICINA	0.09	0.09	0.10	0.10	0.11	0.11	0.12	0.12	0.13	0.96	0.11	1.28
ARTICULOS PROMOCIONALES	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.10	0.01	0.14
FOTOCOPIADO	0.04	0.04	0.04	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.06	0.45	0.05	0.55
SERVICIO RED DIGITAL	0.19	0.20	0.21	0.22	0.23	0.24	0.25	0.26	0.28	2.07	0.23	2.75
SUSCRIPCIONES	0.03	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.05	0.05	0.05	0.38	0.04	0.51
COMIDA NO DEDUCIBLES	0.07	0.07	0.07	0.08	0.08	0.09	0.09	0.09	0.10	0.74	0.08	0.95
OTROS NO DEDUCIBLES	0.12	0.13	0.14	0.14	0.15	0.16	0.17	0.18	0.18	1.38	0.15	1.83
OTROS	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.10	0.01	0.13
TGT. CONTROLABLES OPERATIVOS	1.07	1.12	1.18	1.24	1.30	1.36	1.43	1.50	1.58	11.79	1.31	15.72
TELEFONOS	0.65	0.68	0.71	0.75	0.79	0.83	0.87	0.91	0.96	7.14	0.75	9.52
CELULAR	0.26	0.27	0.28	0.30	0.31	0.33	0.34	0.36	0.38	2.63	0.31	3.77
LUZ Y AGUA	0.71	0.75	0.78	0.82	0.85	0.91	0.95	1.00	1.05	7.84	0.87	10.46
RENTA DE MOBILIARIO	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.06	0.06	0.06	0.07	0.50	0.06	0.66
SERVICIO DE INFORMACION	0.93	0.97	1.02	1.07	1.13	1.18	1.24	1.31	1.37	10.23	1.14	13.64
TOT. CONTR. POR SERVICIOS	2.59	2.72	2.85	3.00	3.15	3.30	3.47	3.64	3.82	28.54	3.17	38.06
TOTAL EGRESOS CONTROLABLES	17.74	17.92	18.12	18.32	18.53	18.75	18.96	19.23	19.49	167.08	18.56	222.77
CUOTAS C.N.V.	0.16	0.17	0.18	0.19	0.20	0.20	0.22	0.23	0.24	1.77	0.20	2.36
I.V.A.	0.33	0.35	0.37	0.38	0.40	0.42	0.45	0.47	0.49	3.67	0.41	4.89
CORREO	0.07	0.07	0.08	0.08	0.08	0.09	0.09	0.10	0.10	0.76	0.08	1.01

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

**BASE HISTORICA PARA CALCULO DE PRESUPUESTO 19X2
ESTADO DE RESULTADOS**

FECHA: A SEPTIEMBRE 19X1

PAGINA: 3

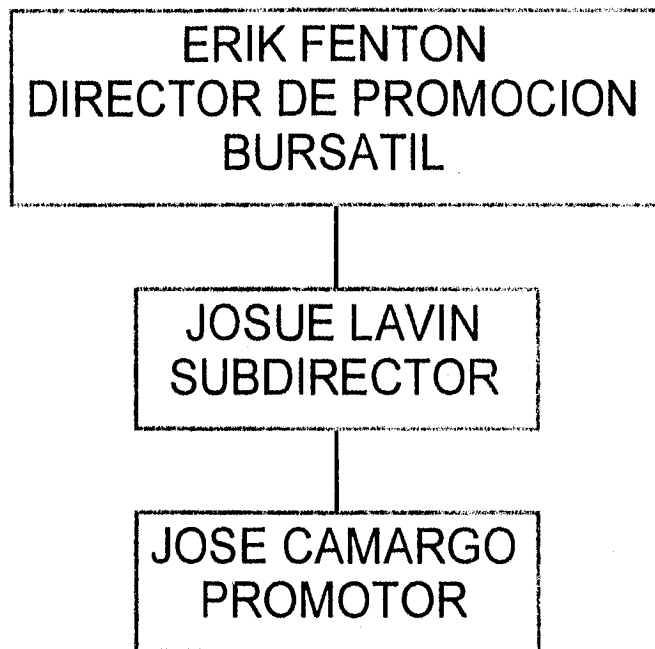
EN MILES DE PESOS

JOSE CAMARGO URBAN

CONCEPTO	ENERO 19X1	FEBRERO 19X1	MARZO 19X1	ABRIL 19X1	MAYO 19X1	JUNIO 19X1	JULIO 19X1	AGOSTO 19X1	SEPTIEMBRE 19X1	ACUMULADO A SEPT. 19X1	PROMEDIO MENSUAL	PROMEDIO ANUALIZADO
SANCIONES Y RECARGOS	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.02	0.02	0.13	0.01	0.17
MICROFILMACION	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.02	0.02	0.13	0.01	0.17
TOT. NO CONTR. OPERATIVOS	0.58	0.61	0.64	0.68	0.71	0.75	0.76	0.82	0.86	6.45	0.72	6.58
MTTO. EQ. COMPUTO Y TELEFONIA	5.60	5.67	6.17	6.46	6.80	7.14	7.50	7.87	8.27	61.70	6.86	82.26
RENTAS	0.89	0.94	0.98	1.03	1.08	1.14	1.19	1.25	1.32	9.52	1.09	13.10
MTTO. MOB. Y EQUIPO	2.19	2.30	2.41	2.53	2.66	2.79	2.93	3.08	3.24	24.14	2.68	32.15
CONDUCCION DE SEÑALES	0.49	0.52	0.54	0.57	0.60	0.63	0.66	0.69	0.73	5.42	0.69	7.22
POLICIA AUXILIAR	0.29	0.31	0.32	0.34	0.36	0.37	0.39	0.41	0.43	3.23	0.36	4.31
TELEX Y TELEPAC	0.17	0.18	0.19	0.20	0.21	0.22	0.23	0.24	0.25	1.88	0.21	2.51
ASEO	0.24	0.26	0.27	0.28	0.30	0.31	0.33	0.34	0.36	2.68	0.30	3.57
SEGURO DE OPERACION	0.28	0.29	0.31	0.32	0.34	0.36	0.36	0.39	0.41	3.09	0.34	4.12
TOT. NO CONTR. POR SERVICIOS	10.15	10.66	11.19	11.75	12.34	12.96	13.61	14.29	15.00	111.96	12.44	149.28
DEPRECIACIONES Y AMORT.	7.31	7.68	8.06	8.46	8.89	9.33	9.80	10.29	10.80	80.63	8.96	107.50
TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORT.	7.31	7.68	8.06	8.46	8.89	9.33	9.80	10.29	10.80	80.63	8.96	107.50
TOTAL EGRESOS NO CONTROLABLES	18.05	18.95	19.90	20.90	21.94	23.04	24.19	25.40	26.67	199.04	22.12	265.38
TOTAL EGRESOS DE OPERACION	35.79	36.88	38.02	39.21	40.47	41.79	43.17	44.63	46.16	366.11	40.68	485.15

RECUADRO 6-13
PAQUETE DE RECURSOS HUMANOS

DIRECCION DE PROMOCION BURSATIL



CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.
PAQUETE DE RECURSOS HUMANOS
REMUNERACIONES AL PERSONAL
SUBDIRECCION LOMAS
CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 15421

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBR	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
SUELDOS	30.50	30.50	30.50	30.50	30.50	30.50	30.50	30.50	30.50	30.50	30.50	30.50	366.00
BONO	10.07	10.07	10.07	10.07	10.07	10.07	10.07	10.07	10.07	10.07	10.07	10.07	120.78
VALES DE DESPESA	1.36	1.36	1.36	1.36	1.36	1.36	1.36	1.36	1.36	1.36	1.36	1.36	16.27
PRIMA VACACIONAL	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	10.69
FONDO DE AHORRO	2.17	2.17	2.17	2.17	2.17	2.17	2.17	2.17	2.17	2.17	2.17	2.17	25.99
BONO DE AUTO	1.79	1.79	1.79	1.79	1.79	1.79	1.79	1.79	1.79	1.79	1.79	1.79	21.45
AGUINALDO	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	30.50
I.M.S.S.	1.21	1.21	1.21	1.21	1.21	1.21	1.21	1.21	1.21	1.21	1.21	1.21	14.53
INFONAVIT	0.87	0.87	0.87	0.87	0.87	0.87	0.87	0.87	0.87	0.87	0.87	0.87	10.40
S.A.R.	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	6.75
2% S/NOMINA	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	7.32
SERVICIO MEDICO	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	4.19
GASTOS MEDICOS MAYORES	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	4.36
CAPACITACION	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	1.50
TOTAL MENSUAL	53.39	53.39	53.39	53.39	53.39	53.39	53.39	53.39	53.39	53.39	53.39	53.39	640.73

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.
 PAQUETE DE RECURSOS HUMANOS
 REMUNERACIONES AL PERSONAL
 SUBDIRECCION LOMAS
 JOSUE LAVIN REMENTERIA
 CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 154211

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBR	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
SUELDOS	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	252.00
BONO	6.93	6.93	6.93	6.93	6.93	6.93	6.93	6.93	6.93	6.93	6.93	6.93	83.16
VALES DE DESPENSA	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	8.14
PRIMA VACACIONAL	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	7.36
FONDO DE AHORRO	1.49	1.49	1.49	1.49	1.49	1.49	1.49	1.49	1.49	1.49	1.49	1.49	17.90
BONO DE AUTO	1.23	1.23	1.23	1.23	1.23	1.23	1.23	1.23	1.23	1.23	1.23	1.23	14.77
AGUINALDO	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	21.00
I.M.S.S.	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	10.00
INFONAVIT	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	7.16
S.A.R.	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	4.65
2% S/NOMINA	0.42	0.42	0.42	0.42	0.42	0.42	0.42	0.42	0.42	0.42	0.42	0.42	5.04
SERVICIO MEDICO	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	2.69
GASTOS MEDICOS MAYORES	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	3.01
CAPACITACION	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	1.03
TOTAL MENSUAL	36.51	36.51	36.51	36.51	36.51	36.51	36.51	36.51	36.51	36.51	36.51	36.51	438.09

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.
PAQUETE DE RECURSOS HUMANOS
REMUNERACIONES AL PERSONAL
SUBDIRECCION LOMAS
JOSE CAMARGO URBAN
CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 154212

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBR	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
SUELDOS	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	114.00
BONO	3.14	3.14	3.14	3.14	3.14	3.14	3.14	3.14	3.14	3.14	3.14	3.14	37.62
VALES DE DESPENSA	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	8.14
PRIMA VACACIONAL	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	3.33
FONDO DE AHORRO	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	8.10
BONO DE AUTO	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	6.68
AGUINALDO	0.79	0.79	0.79	0.79	0.79	0.79	0.79	0.79	0.79	0.79	0.79	0.79	9.50
I.M.S.S.	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	4.53
INFONAVIT	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	3.24
S.A.R.	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	2.10
2% S/NOMINA	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	2.28
SERVICIO MEDICO	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	1.31
GASTOS MEDICOS MAYORES	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	1.36
CAPACITACION	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.47
TOTAL MENSUAL	16.89	16.89	16.89	16.89	16.89	16.89	16.89	16.89	16.89	16.89	16.89	16.89	202.64

**RECUADRO 6-14
PRESUPUESTO SUBDIRECCION LOMAS**

**CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO 19X2
CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 15421**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS													
MERCADO DE CAPITALES	119.97	120.21	120.45	120.70	120.94	121.18	121.42	121.66	121.91	122.15	122.40	122.64	1,455.63
MERCADO DE DINERO	242.39	242.87	243.36	243.85	244.33	244.82	245.31	245.80	246.29	246.79	247.28	247.78	2,940.88
SOCIEDADES DE INVERSION	216.97	217.41	217.84	218.28	218.71	219.15	219.59	220.03	220.47	220.91	221.35	221.79	2,632.49
ASESORIA	11.15	11.17	11.19	11.21	11.24	11.26	11.28	11.30	11.33	11.35	11.37	11.40	135.25
COLOCACION	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CUSTODIA Y ADMINISTRACION	11.28	11.30	11.32	11.35	11.37	11.39	11.41	11.44	11.46	11.48	11.51	11.53	136.84
OTROS INGRESOS	152.69	152.99	153.30	153.61	153.91	154.22	154.53	154.84	155.15	155.46	155.77	156.08	1,852.56
TOTAL DE INGRESOS	754.45	755.96	757.47	758.99	760.50	762.03	763.55	765.08	766.61	768.14	769.68	771.22	9,153.67
GASTOS													
HONORARIOS	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	6.41
IMPREVISTOS	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.65
GASTOS DE VIAJE EXTRANJE	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.30	0.30	0.30	0.30	3.52
GASTOS DE VIAJE NACIONAL	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	1.05
PAPELERIA	1.13	1.13	1.14	1.14	1.14	1.14	1.14	1.15	1.15	1.15	1.15	1.16	13.73
GASTOS DE OFICINA	0.37	0.37	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	4.53
FOTOCOPIADO	0.17	0.17	0.17	0.17	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	2.11
SUSCRIPCIONES	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	1.82
COMIDAS NO DEDUCIBLES	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	3.48
OTROS NO DEDUCIBLES	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.55	0.55	0.55	6.50
OTROS	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.47
CELULAR	1.10	1.10	1.11	1.11	1.11	1.11	1.12	1.12	1.12	1.12	1.12	1.13	13.37
CORREO	0.29	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	3.57
TOTAL GASTOS	5.05	5.06	5.07	5.08	5.09	5.10	5.11	5.12	5.13	5.14	5.15	5.16	61.22

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO 19X2
CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 154211

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS													
MERCADO DE CAPITALES	83.98	84.15	84.32	84.49	84.66	84.83	84.99	85.16	85.34	85.51	85.68	85.85	1,018.94
MERCADO DE DINERO	169.67	170.01	170.35	170.69	171.03	171.38	171.72	172.06	172.41	172.75	173.10	173.44	2,058.62
SOCIEDADES DE INVERSION	151.88	152.18	152.49	152.79	153.10	153.41	153.71	154.02	154.33	154.64	154.95	155.26	1,842.75
ASESORIA	7.80	7.82	7.83	7.85	7.87	7.88	7.90	7.91	7.93	7.94	7.96	7.98	94.68
COLOCACION	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CUSTODIA Y ADMINISTRACION	7.90	7.91	7.93	7.94	7.96	7.97	7.99	8.01	8.02	8.04	8.05	8.07	95.79
OTROS INGRESOS	106.88	107.10	107.31	107.52	107.74	107.96	108.17	108.39	108.60	108.82	109.04	109.26	1,296.79
TOTAL DE INGRESOS	528.12	529.17	530.23	531.29	532.35	533.42	534.48	535.55	536.62	537.70	538.77	539.85	6,407.57
GASTOS													
HONORARIOS	0.37	0.37	0.37	0.37	0.37	0.37	0.37	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	4.49
IMPREVISTOS	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.46
GASTOS DE VIAJE EXTRANJE	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	2.47
GASTOS DE VIAJE NACIONAL	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.74
PAPELERIA	0.79	0.79	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.81	0.81	0.81	9.61
GASTOS DE OFICINA	0.26	0.26	0.26	0.26	0.26	0.26	0.26	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	3.17
FOTOCOPIADO	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	1.46
SUSCRIPCIONES	0.10	0.10	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	1.27
COMIDAS NO DEDUCIBLES	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.21	2.44
OTROS NO DEDUCIBLES	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	4.55
OTROS	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.33
CELULAR	0.77	0.77	0.77	0.78	0.78	0.78	0.78	0.78	0.78	0.79	0.79	0.79	9.35
CORREO	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	2.50
TOTAL GASTOS	3.53	3.54	3.55	3.55	3.56	3.57	3.57	3.58	3.59	3.60	3.60	3.61	42.86

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.
 PRESUPUESTO 19X2
 CENTRO DE RESPONSABILIDAD: 154212

ENERO FEBRERO MARZO ABRIL MAYO JUNIO JULIO AGOSTO SEPTIEMBRE OCTUBRE NOVIEMBRE DICIEMBRE TOTAL

INGRESOS

MERCADO DE CAPITALES	35.99	36.06	36.14	36.21	36.28	36.35	36.43	36.50	36.57	36.65	36.72	36.79	436.69
MERCADO DE DINERO	72.72	72.86	73.01	73.15	73.30	73.45	73.59	73.74	73.89	74.04	74.18	74.33	882.26
SOCIEDADES DE INVERSION	65.09	65.22	65.35	65.48	65.61	65.75	65.88	66.01	66.14	66.27	66.41	66.54	789.75
ASESORIA	3.34	3.35	3.36	3.36	3.37	3.38	3.38	3.39	3.40	3.40	3.41	3.42	40.58
COLOCACION	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CUSTODIA Y ADMINISTRACION	3.38	3.39	3.40	3.40	3.41	3.42	3.42	3.43	3.44	3.45	3.45	3.46	41.05
OTROS INGRESOS	45.81	45.90	45.99	46.08	46.17	46.27	46.36	46.45	46.54	46.64	46.73	46.82	555.77
TOTAL DE INGRESOS	226.34	226.79	227.24	227.70	228.15	228.61	229.06	229.52	229.98	230.44	230.90	231.36	2,746.10

GASTOS

HONORARIOS	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	1.92
IMPREVISTOS	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.20
GASTOS DE VIAJE EXTRANJERO	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	1.06
GASTOS DE VIAJE NACIONAL	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.32
PAPELERIA	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.35	0.35	4.12
GASTOS DE OFICINA	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	1.36
FOTOCOPIADO	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.63
SUSCRIPCIONES	0.04	0.04	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.54
COMIDAS NO DEDUCIBLES	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	1.04
OTROS NO DEDUCIBLES	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	1.95
OTROS	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.14
CELULAR	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	4.01
CORREO	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	1.07
TOTAL GASTOS	1.51	1.52	1.52	1.52	1.53	1.53	1.53	1.54	1.54	1.54	1.54	1.55	18.37

RECUADRO 6-15
 PLAN TACTICO DE UTILIDADES
 SUBDIRECCION LOMAS

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

PLAN TACTICO DE UTILIDADES
 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 19X2

EN MILES DE PESOS

PAGINA: 1

SUBDIRECCION LOMAS

CONCEPTO	ENERO 19X2	FEBRERO 19X2	MARZO 19X2	ABRIL 19X2	MAYO 19X2	JUNIO 19X2	JULIO 19X2	AGOSTO 19X2	SEPTIEMBRE 19X2	OCTUBRE 19X2	NOVIEMBRE 19X2	DICIEMBRE 19X2	ACUMULADO ANUAL
INGRESOS													
MERCADO DE CAPITALES	119.97	120.21	120.45	120.70	120.94	121.18	121.42	121.66	121.91	122.15	122.40	122.64	1,455.63
MERCADO DE DINERO	242.39	242.87	243.36	243.85	244.33	244.82	245.31	245.80	246.29	246.79	247.28	247.78	2,940.88
SOCIEDADES DE INVERSION	216.97	217.41	217.84	218.28	218.71	219.15	219.59	220.03	220.47	220.91	221.35	221.79	2,632.49
ASESORIA	11.15	11.17	11.19	11.21	11.24	11.26	11.28	11.30	11.33	11.35	11.37	11.40	135.25
COLOCACION	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CUSTODIA Y ADMINISTRACION	11.28	11.30	11.32	11.35	11.37	11.39	11.41	11.44	11.46	11.48	11.51	11.53	136.84
OTROS INGRESOS	152.69	152.99	153.30	153.61	153.91	154.22	154.53	154.84	155.15	155.46	155.77	156.08	1,852.56
TOTAL INGRESOS	754.45	755.98	757.47	758.99	760.50	762.03	763.55	765.08	766.61	768.14	769.68	771.22	9,150.97
EGRESOS													
CONTROLABLES DE PERSONAL	53.39	53.39	53.39	53.39	53.39	53.39	53.39	53.39	53.39	53.39	53.39	53.39	640.73
CONTROLABLES OPERATIVOS	4.59	4.60	4.61	4.62	4.63	4.64	4.65	4.66	4.67	4.68	4.69	4.69	55.72
CONTROLABLES POR SERVICIOS	11.12	11.15	11.17	11.19	11.21	11.23	11.26	11.28	11.30	11.32	11.34	11.37	134.85
TOTAL EGRESOS CONTROLABLES	69.11	69.14	69.17	69.20	69.24	69.27	69.30	69.33	69.36	69.40	69.43	69.46	831.41
NO CONTROLABLES OPERATIVOS	2.51	2.52	2.52	2.53	2.53	2.54	2.54	2.55	2.55	2.56	2.56	2.57	30.47
NO CONTROLABLES POR SERVICIOS	43.63	43.72	43.80	43.89	43.98	44.07	44.15	44.24	44.33	44.42	44.51	44.60	529.34
DEPRECIACIONES Y AMORT.	31.42	31.48	31.54	31.61	31.67	31.73	31.80	31.86	31.92	31.99	32.05	32.12	381.19
TOTAL DE EGRESOS NO CONTROLABLES	77.56	77.71	77.67	78.02	78.18	78.34	78.49	78.65	78.81	78.96	79.12	79.28	941.00
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	146.67	146.85	147.04	147.23	147.42	147.60	147.79	147.98	148.17	148.36	148.55	148.74	1,772.41
INTERESES PAGADOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
QUEBRANTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL EGRESOS INDIRECTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL DE EGRESOS	146.67	146.85	147.04	147.23	147.42	147.60	147.79	147.98	148.17	148.36	148.55	148.74	1,772.41
RESULTADO OPERATIVO	607.78	609.11	610.43	611.76	613.09	614.42	615.75	617.10	618.44	619.78	621.13	622.48	7,378.56

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

PLAN TACTICO DE UTILIDADES
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 19X2

EN MILES DE PESOS

PAGINA: 2

SUBDIRECCION LOMAS

CONCEPTO	ENERO 19X2	FEBRERO 19X2	MARZO 19X2	ABRIL 19X2	MAYO 19X2	JUNIO 19X2	JULIO 19X2	AGOSTO 19X2	SEPTIEMBRE 19X2	OCTUBRE 19X2	NOVIEMBRE 19X2	DICIEMBRE 19X2	ACUMULADO ANUAL
INGRESOS POR CARTERA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RESULTADO DE CARTERA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RESULTADO TOTAL	607.78	609.11	610.43	611.76	613.09	614.42	615.76	617.10	618.44	619.78	621.13	622.48	7,381.26
PROVISION PREMIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	607.78	609.11	610.43	611.76	613.09	614.42	615.76	617.10	618.44	619.78	621.13	622.48	7,381.26
I.S.R.	215.00	215.43	215.86	216.30	216.73	217.16	217.60	218.03	218.47	218.90	219.34	219.78	2,608.61
P.T.U.	58.74	58.86	58.98	59.10	59.22	59.33	59.45	59.57	59.69	59.81	59.93	60.05	712.74
RESULTADO NETO	334.04	334.81	335.59	336.36	337.14	337.93	338.71	339.49	340.28	341.07	341.85	342.64	4,059.91

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

PLAN TACTICO DE UTILIDADES
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 19X2

EN MILES DE PESOS

PAGINA: 7

SUBDIRECCION LDMAS

CONCEPTO	ENERO 19X2	FEBRERO 19X2	MARZO 19X2	ABRIL 19X2	MAYO 19X2	JUNIO 19X2	JULIO 19X2	AGOSTO 19X2	SEPTIEMBRE 19X2	OCTUBRE 19X2	NOVIEMBRE 19X2	DICIEMBRE 19X2	ACUMULADO ANUAL
SUELDOS	30.50	30.50	30.50	30.50	30.50	30.50	30.50	30.50	30.50	30.50	30.50	30.50	366.00
BONO	10.07	10.07	10.07	10.07	10.07	10.07	10.07	10.07	10.07	10.07	10.07	10.07	120.78
INCAPACIDADES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
HORAS EXTRA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VALES DE DESPENSA	1.36	1.36	1.36	1.36	1.36	1.36	1.36	1.36	1.36	1.36	1.36	1.36	16.27
PRIMA VACACIONAL	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	10.69
FONDO DE AHORRO	2.17	2.17	2.17	2.17	2.17	2.17	2.17	2.17	2.17	2.17	2.17	2.17	25.99
BONO DE AUTO	1.79	1.79	1.79	1.79	1.79	1.79	1.79	1.79	1.79	1.79	1.79	1.79	21.45
AGUINALDO	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	30.50
I.M.S.S.	1.21	1.21	1.21	1.21	1.21	1.21	1.21	1.21	1.21	1.21	1.21	1.21	14.53
INFONAVIT	0.87	0.87	0.87	0.87	0.87	0.87	0.87	0.87	0.87	0.87	0.87	0.87	10.40
S.A.R.	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	6.75
2% SINOMINA	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	7.32
SERVICIO MEDICO	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	4.19
GASTOS MEDICOS MAYORES	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	4.36
CAPACITACION	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	1.50
LIQUIDACION O INDEMNIZACION POR DESPIDO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOT. CONTROLABLES DE PERSONAL	53.39	53.39	53.39	53.39	53.39	53.39	53.39	53.39	53.39	53.39	53.39	53.39	640.73
HONORARIOS	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	6.41
IMPREVISTOS	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.65
GASTOS DE VIAJE EXTRANJERO	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.30	0.30	0.30	0.30	3.52
GASTOS DE VIAJE NACIONAL	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	1.05
PUBLICIDAD	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10	1.19
PAPELERIA	1.13	1.13	1.14	1.14	1.14	1.14	1.14	1.15	1.15	1.15	1.15	1.15	13.73

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

PLAN TACTICO DE UTILIDADES
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 19X2

EN MILES DE PESOS

PAGINA: 2

SUBDIRECCION LOMAS

CONCEPTO	ENERO 19X2	FEBRERO 19X2	MARZO 19X2	ABRIL 19X2	MAYO 19X2	JUNIO 19X2	JULIO 19X2	AGOSTO 19X2	SEPTIEMBRE 19X2	OCTUBRE 19X2	NOVIEMBRE 19X2	DICIEMBRE 19X2	ACUMULADO ANUAL
GASTOS DE OFICINA	0.37	0.37	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	4.53
ARTICULOS PROMOCIONALES	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.48
FOTOCOPIADO	0.17	0.17	0.17	0.17	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	2.11
SERVICIO RED DIGITAL	0.80	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81	0.82	0.82	0.82	0.82	0.82	9.76
SUSCRIPCIONES	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	1.82
COMIDA NO DEDUCIBLES	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	0.29	3.48
OTROS NO DEDUCIBLES	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.55	0.55	0.55	6.50
OTROS	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.47
TOT. CONTROLABLES OPERATIVOS	4.59	4.60	4.61	4.62	4.63	4.64	4.65	4.66	4.67	4.68	4.69	4.69	55.72
TELEFONOS	2.78	2.79	2.79	2.80	2.81	2.81	2.82	2.82	2.83	2.83	2.84	2.84	33.77
CELULAR	1.10	1.10	1.11	1.11	1.11	1.11	1.12	1.12	1.12	1.12	1.12	1.13	13.37
LUZ Y AGUA	3.06	3.06	3.07	3.08	3.08	3.09	3.09	3.10	3.11	3.11	3.12	3.12	37.09
RENTA DE MOBILIARIO	0.19	0.19	0.19	0.19	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	2.35
SERVICIO DE INFORMACION	3.99	4.00	4.00	4.01	4.02	4.03	4.04	4.04	4.05	4.06	4.07	4.08	48.38
TOT. CONTR. POR SERVICIOS	11.12	11.15	11.17	11.19	11.21	11.23	11.26	11.28	11.30	11.32	11.35	11.37	134.95
TOTAL EGRESOS CONTROLABLES	69.11	69.14	69.17	69.20	69.24	69.27	69.30	69.33	69.36	69.40	69.43	69.46	831.41
CUOTAS C.N.V	0.69	0.69	0.69	0.69	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70	0.70	0.71	8.37
I.V.A.	1.43	1.43	1.43	1.44	1.44	1.44	1.45	1.45	1.45	1.45	1.46	1.46	17.33
CORREO	0.29	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	3.57

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

**PLAN TACTICO DE UTILIDADES
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 19X2**

EN MILES DE PESOS

PAGINA: 3

SUBDIRECCION LOMAS

CONCEPTO	ENERO 19X2	FEBRERO 19X2	MARZO 19X2	ABRIL 19X2	MAYO 19X2	JUNIO 19X2	JULIO 19X2	AGOSTO 19X2	SEPTIEMBRE 19X2	OCTUBRE 19X2	NOVIEMBRE 19X2	DICIEMBRE 19X2	ACUMULADO ANUAL
SANCIONES Y RECARGOS	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.60
MICROFILMACION	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.60
TOT. NO CONTR. OPERATIVOS	2.51	2.52	2.52	2.53	2.53	2.54	2.54	2.55	2.55	2.56	2.56	2.57	30.47
MITO. EQ. COMPUTO Y TELEFONIA	24.04	24.09	24.14	24.19	24.23	24.28	24.33	24.38	24.43	24.48	24.53	24.58	251.68
RENTAS	3.83	3.83	3.84	3.85	3.86	3.87	3.87	3.88	3.89	3.90	3.90	3.91	46.43
MITO. MOB. Y EQUIPO	9.41	9.43	9.45	9.46	9.48	9.50	9.52	9.54	9.56	9.58	9.60	9.62	114.15
CONDUCCION DE SEÑALES	2.11	2.12	2.12	2.12	2.13	2.13	2.14	2.14	2.14	2.15	2.15	2.16	25.61
POLICIA AUXILIAR	1.26	1.26	1.27	1.27	1.27	1.27	1.28	1.28	1.28	1.28	1.29	1.29	15.29
TELEX Y TELEPAC	0.73	0.74	0.74	0.74	0.74	0.74	0.74	0.74	0.75	0.75	0.75	0.75	8.90
ASEO	1.04	1.05	1.05	1.05	1.05	1.05	1.06	1.06	1.06	1.06	1.07	1.07	12.57
SEGURO DE OPERACION	1.20	1.21	1.21	1.21	1.21	1.22	1.22	1.22	1.22	1.22	1.23	1.23	14.60
TOT. NO CONTR. POR SERVICIOS	43.63	43.72	43.80	43.89	43.98	44.07	44.15	44.24	44.33	44.42	44.51	44.60	529.34
DEPRECIACIONES Y AMORT.	31.42	31.48	31.54	31.61	31.67	31.73	31.80	31.86	31.92	31.99	32.05	32.12	381.18
TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORT.	31.42	31.48	31.54	31.61	31.67	31.73	31.80	31.86	31.92	31.99	32.05	32.12	381.18
TOTAL EGRESOS NO CONTROLABLES	77.56	77.71	77.87	78.02	78.18	78.34	78.49	78.65	78.81	78.96	79.12	79.28	941.00
TOTAL EGRESOS DE OPERACION	146.67	146.85	147.04	147.23	147.42	147.60	147.79	147.98	148.17	148.36	148.55	148.74	1,772.41

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

PLAN TACTICO DE UTILIDADES
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 19X2

EN MILES DE PESOS

PAGINA: 1

JOSUE LAVIN REMENTERIA

CONCEPTO	ENERO 19X2	FEBRERO 19X2	MARZO 19X2	ABRIL 19X2	MAYO 19X2	JUNIO 19X2	JULIO 19X2	AGOSTO 19X2	SEPTIEMBRE 19X2	OCTUBRE 19X2	NOVIEMBRE 19X2	DICIEMBRE 19X2	ACUMULADO ANUAL
INGRESOS													
MERCADO DE CAPITALES	83.98	84.15	84.32	84.49	84.66	84.83	84.99	85.16	85.34	85.51	85.68	85.85	1,018.94
MERCADO DE DINERO	169.67	170.01	170.35	170.69	171.03	171.38	171.72	172.06	172.41	172.75	173.10	173.44	2,058.62
SOCIEDADES DE INVERSION	151.88	152.18	152.49	152.79	153.10	153.41	153.71	154.02	154.33	154.64	154.95	155.26	1,842.75
ASESORIA	7.80	7.82	7.83	7.85	7.87	7.88	7.90	7.91	7.93	7.94	7.96	7.98	94.68
COLOCACION	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CUSTODIA Y ADMINISTRACION	7.90	7.91	7.93	7.94	7.96	7.97	7.99	8.01	8.02	8.04	8.05	8.07	95.79
OTROS INGRESOS	106.88	107.10	107.31	107.52	107.74	107.95	108.17	108.39	108.60	108.82	109.04	109.26	1,295.79
TOTAL INGRESOS	528.12	529.17	530.23	531.29	532.35	533.42	534.48	535.55	536.62	537.70	538.77	539.85	6,407.57
EGRESOS													
CONTROLABLES DE PERSONAL	36.51	36.51	36.51	36.51	36.51	36.51	36.51	36.51	36.51	36.51	36.51	36.51	438.09
CONTROLABLES OPERATIVOS	3.21	3.22	3.23	3.23	3.24	3.25	3.25	3.26	3.27	3.27	3.28	3.29	39.01
CONTROLABLES POR SERVICIOS	7.79	7.80	7.82	7.83	7.85	7.86	7.88	7.90	7.91	7.93	7.94	7.96	94.47
TOTAL EGRESOS CONTROLABLES	47.51	47.53	47.55	47.57	47.60	47.62	47.64	47.66	47.69	47.71	47.73	47.75	571.57
NO CONTROLABLES OPERATIVOS	1.76	1.76	1.77	1.77	1.77	1.78	1.78	1.78	1.79	1.79	1.79	1.80	21.33
NO CONTROLABLES POR SERVICIOS	30.54	30.60	30.66	30.72	30.78	30.85	30.91	30.97	31.03	31.09	31.15	31.22	370.54
DEPRECIACIONES Y AMORT.	21.99	22.04	22.08	22.12	22.17	22.21	22.26	22.30	22.35	22.39	22.44	22.48	266.83
TOTAL DE EGRESOS NO CONTROLABLES	54.29	54.40	54.51	54.62	54.73	54.84	54.95	55.05	55.17	55.28	55.39	55.50	658.70
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	101.80	101.93	102.06	102.19	102.32	102.45	102.59	102.72	102.85	102.98	103.12	103.25	1,230.26
INTERESES PAGADOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
QUEBRANTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL EGRESOS INDIRECTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL DE EGRESOS	101.80	101.93	102.06	102.19	102.32	102.45	102.59	102.72	102.85	102.98	103.12	103.25	1,230.26
RESULTADO OPERATIVO	426.32	427.24	428.17	429.10	430.03	430.96	431.90	432.84	433.77	434.71	435.66	436.60	5,177.30

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

PLAN TACTICO DE UTILIDADES
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 19X2

EN MILES DE PESOS

PAGINA: 2

JOSUE LAVIN REMENTERIA

CONCEPTO	ENERO 19X2	FEBRERO 19X2	MARZO 19X2	ABRIL 19X2	MAYO 19X2	JUNIO 19X2	JULIO 19X2	AGOSTO 19X2	SEPTIEMBRE 19X2	OCTUBRE 19X2	NOVIEMBRE 19X2	DICIEMBRE 19X2	ACUMULADO ANUAL
INGRESOS POR CARTERA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RESULTADO DE CARTERA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RESULTADO TOTAL	426.32	427.24	428.17	429.10	430.03	430.96	431.90	432.84	433.77	434.71	435.65	436.60	5,177.30
PROVISION PREMIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	426.32	427.24	428.17	429.10	430.03	430.96	431.90	432.84	433.77	434.71	435.65	436.60	5,177.30
I.S.R.	150.50	150.80	151.10	151.41	151.71	152.01	152.32	152.62	152.93	153.23	153.54	153.85	1,826.03
P.T.U.	41.12	41.20	41.29	41.37	41.45	41.53	41.62	41.70	41.78	41.87	41.95	42.03	498.92
RESULTADO NETO	234.69	235.24	235.78	236.32	236.87	237.42	237.96	238.51	239.06	239.61	240.17	240.72	2,652.36

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

PLAN TACTICO DE UTILIDADES
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 19X2

EN MILES DE PESOS

PAGINA: 7

JOSUE LAVIN REMENTERIA

CONCEPTO	ENERO 19X2	FEBRERO 19X2	MARZO 19X2	ABRIL 19X2	MAYO 19X2	JUNIO 19X2	JULIO 19X2	AGOSTO 19X2	SEPTIEMBRE 19X2	OCTUBRE 19X2	NOVIEMBRE 19X2	DICIEMBRE 19X2	ACUMULADO ANUAL
SUELDOS	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	252.00
BONO	6.93	6.93	6.93	6.93	6.93	6.93	6.93	6.93	6.93	6.93	6.93	6.93	83.16
INCAPACIDADES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
HORAS EXTRA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VALES DE DESPENSA	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	8.14
PRIMA VACACIONAL	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	0.61	7.36
FONDO DE AHORRO	1.49	1.49	1.49	1.49	1.49	1.49	1.49	1.49	1.49	1.49	1.49	1.49	17.90
BONO DE AUTO	1.23	1.23	1.23	1.23	1.23	1.23	1.23	1.23	1.23	1.23	1.23	1.23	14.77
AGUINALDO	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	1.75	21.00
I.M.S.S.	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	0.83	10.00
INFONAVIT	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60	7.16
S.A.R.	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	4.65
2% S/NOMINA	0.42	0.42	0.42	0.42	0.42	0.42	0.42	0.42	0.42	0.42	0.42	0.42	5.04
SERVICIO MEDICO	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	2.88
GASTOS MEDICOS MAYORES	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	3.01
CAPACITACION	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	1.03
LIQUIDACION O INDEMNIZACION POR DESPIDO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOT. CONTROLABLES DE PERSONAL	36.51	36.51	36.51	36.51	36.51	36.51	36.51	36.51	36.51	36.51	36.51	36.51	438.09
HONORARIOS	0.37	0.37	0.37	0.37	0.37	0.37	0.37	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	4.48
IMPREVISTOS	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.46
GASTOS DE VIAJE EXTRANJERO	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	2.47
GASTOS DE VIAJE NACIONAL	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.74
PUBLICIDAD	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.83
PAPELERIA	0.79	0.79	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.81	0.81	0.81	9.61

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

PLAN TACTICO DE UTILIDADES
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 19X2

PAGINA: 2

EN MILES DE PESOS

JOSUE LAVIN REMENTERIA

CONCEPTO	ENERO 19X2	FEBRERO 19X2	MARZO 19X2	ABRIL 19X2	MAYO 19X2	JUNIO 19X2	JULIO 19X2	AGOSTO 19X2	SEPTIEMBRE 19X2	OCTUBRE 19X2	NOVIEMBRE 19X2	DICIEMBRE 19X2	ACUMULADO ANUAL
GASTOS DE OFICINA	0.26	0.26	0.26	0.26	0.26	0.26	0.26	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	3.17
ARTICULOS PROMOCIONALES	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.34
FOTOCOPIADO	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	1.48
SERVICIO RED DIGITAL	0.56	0.56	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	0.57	6.84
SUSCRIPCIONES	0.10	0.10	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	1.27
COMIDA NO DEDUCIBLES	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.21	2.44
OTROS NO DEDUCIBLES	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	4.55
OTROS	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.33
TOT. CONTROLABLES OPERATIVOS	3.21	3.22	3.23	3.23	3.24	3.25	3.25	3.26	3.27	3.27	3.28	3.28	39.01
TELEFONOS	1.95	1.95	1.96	1.96	1.96	1.97	1.97	1.98	1.98	1.98	1.99	1.99	23.64
CELULAR	0.77	0.77	0.77	0.78	0.78	0.78	0.78	0.78	0.78	0.79	0.79	0.79	9.36
LUZ Y AGUA	2.14	2.14	2.15	2.15	2.16	2.16	2.17	2.17	2.17	2.18	2.18	2.19	25.96
RENTA DE MOBILIARIO	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	1.65
SERVICIO DE INFORMACION	2.79	2.80	2.80	2.81	2.81	2.82	2.83	2.83	2.84	2.84	2.85	2.85	33.87
TOT. CONTR. POR SERVICIOS	7.79	7.80	7.82	7.83	7.85	7.86	7.88	7.90	7.91	7.93	7.94	7.96	94.47
TOTAL EGRESOS CONTROLABLES	47.51	47.53	47.55	47.57	47.60	47.62	47.64	47.66	47.69	47.71	47.73	47.75	571.57
CUOTAS C.N.V.	0.48	0.48	0.48	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	5.86
I.V.A.	1.00	1.00	1.00	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01	1.02	1.02	1.02	1.02	12.13
CORREO	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	2.50

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

PLAN TACTICO DE UTILIDADES
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 19X2

EN MILES DE PESOS

PAGINA: 3

JOSUF LAVIN REMENTERIA

CONCEPTO	ENERO 19X2	FEBRERO 19X2	MARZO 19X2	ABRIL 19X2	MAYO 19X2	JUNIO 19X2	JULIO 19X2	AGOSTO 19X2	SEPTIEMBRE 19X2	OCTUBRE 19X2	NOVIEMBRE 19X2	DICIEMBRE 19X2	ACUMULADO ANUAL
SANCIONES Y RECARGOS	0.03	0.03	0.03	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.42
MICROFILMACION	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.04	0.04	0.04	0.42
TOT. NO CONTR. OPERATIVOS	1.76	1.76	1.77	1.77	1.77	1.78	1.78	1.78	1.79	1.79	1.79	1.80	21.33
MTTO. EQ. COMPUTO Y TELEFONIA	16.83	16.86	16.90	16.93	16.96	17.00	17.03	17.07	17.10	17.13	17.17	17.20	204.16
RENTAS	2.68	2.68	2.69	2.70	2.70	2.71	2.71	2.72	2.72	2.73	2.73	2.74	32.50
MTTO. MOB. Y EQUIPO	6.59	6.60	6.61	6.62	6.64	6.65	6.67	6.68	6.69	6.71	6.72	6.73	79.90
CONDUCCION DE SEÑALES	1.48	1.48	1.48	1.49	1.49	1.49	1.50	1.50	1.50	1.50	1.51	1.51	17.93
POLICIA AUXILIAR	0.88	0.88	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.89	0.90	0.90	0.90	0.90	10.70
TELEX Y TELEPAC	0.51	0.51	0.52	0.52	0.52	0.52	0.52	0.52	0.52	0.52	0.52	0.53	6.23
ASEO	0.73	0.73	0.73	0.74	0.74	0.74	0.74	0.74	0.74	0.74	0.75	0.75	8.87
SEGURO DE OPERACION	0.84	0.84	0.85	0.85	0.85	0.85	0.85	0.85	0.86	0.86	0.86	0.86	10.22
TOT. NO CONTR. POR SERVICIOS	30.54	30.60	30.66	30.72	30.78	30.85	30.91	30.97	31.03	31.09	31.16	31.22	370.54
DEPRECIACIONES Y AMORT.	21.99	22.04	22.08	22.12	22.17	22.21	22.26	22.30	22.35	22.39	22.44	22.48	266.83
TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORT.	21.99	22.04	22.08	22.12	22.17	22.21	22.26	22.30	22.35	22.39	22.44	22.48	266.83
TOTAL EGRESOS NO CONTROLABLES	54.25	54.40	54.51	54.52	54.73	54.84	54.95	55.05	55.17	55.25	55.39	55.50	658.70
TOTAL EGRESOS DE OPERACION	101.80	101.93	102.06	102.19	102.32	102.45	102.59	102.72	102.85	102.98	103.12	103.25	1,230.26

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

PLAN TACTICO DE UTILIDADES
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 19X2

EN MILES DE PESOS

PAGINA: 1

JOSE CAMARGO URBAN

CONCEPTO	ENERO 19X2	FEBRERO 19X2	MARZO 19X2	ABRIL 19X2	MAYO 19X2	JUNIO 19X2	JULIO 19X2	AGOSTO 19X2	SEPTIEMBRE 19X2	OCTUBRE 19X2	NOVIEMBRE 19X2	DICIEMBRE 19X2	ACUMULADO ANUAL
INGRESOS													
MERCADO DE CAPITALES	35.99	36.06	36.14	36.21	36.28	36.35	36.43	36.50	36.57	36.65	36.72	36.79	436.69
MERCADO DE DINERO	72.72	72.86	73.01	73.15	73.30	73.45	73.59	73.74	73.89	74.04	74.18	74.33	882.26
SOCIEDADES DE INVERSION	65.09	65.22	65.35	65.48	65.61	65.75	65.88	66.01	66.14	66.27	66.41	66.54	789.75
ASESORIA	3.34	3.35	3.36	3.36	3.37	3.38	3.38	3.39	3.40	3.40	3.41	3.41	40.58
COLOCACION	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
CUSTODIA Y ADMINISTRACION	3.38	3.39	3.40	3.40	3.41	3.42	3.42	3.43	3.44	3.45	3.45	3.46	41.05
OTROS INGRESOS	45.81	45.90	45.99	46.08	46.17	46.27	46.36	46.45	46.54	46.64	46.73	46.82	555.77
TOTAL INGRESOS	226.34	226.79	227.24	227.70	228.15	228.61	229.06	229.52	229.98	230.44	230.90	231.36	2,746.10
EGRESOS													
CONTROLABLES DE PERSONAL	16.89	16.89	16.89	16.89	16.89	16.89	16.89	16.89	16.89	16.89	16.89	16.89	202.64
CONTROLABLES OPERATIVOS	1.38	1.38	1.38	1.39	1.39	1.39	1.39	1.40	1.40	1.40	1.41	1.41	16.72
CONTROLABLES POR SERVICIOS	3.34	3.34	3.35	3.36	3.36	3.37	3.38	3.38	3.39	3.40	3.40	3.41	40.49
TOTAL EGRESOS CONTROLABLES	21.60	21.61	21.62	21.63	21.64	21.66	21.66	21.67	21.68	21.69	21.70	21.71	259.84
NO CONTROLABLES OPERATIVOS	0.75	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.77	0.77	0.77	0.77	9.14
NO CONTROLABLES POR SERVICIOS	13.09	13.11	13.14	13.17	13.19	13.22	13.25	13.27	13.30	13.33	13.35	13.38	158.80
DEPRECIACIONES Y AMORT.	9.43	9.44	9.46	9.48	9.50	9.52	9.54	9.56	9.58	9.60	9.62	9.63	114.36
TOTAL DE EGRESOS NO CONTROLABLES	23.27	23.31	23.36	23.41	23.45	23.50	23.55	23.59	23.64	23.69	23.74	23.78	282.30
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	44.87	44.92	44.98	45.04	45.09	45.15	45.21	45.26	45.32	45.38	45.43	45.49	542.14
INTERESES PAGADOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
QUEBRANTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL EGRESOS INDIRECTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL DE EGRESOS	44.87	44.92	44.98	45.04	45.09	45.15	45.21	45.26	45.32	45.38	45.43	45.49	542.14
RESULTADO OPERATIVO	181.47	181.86	182.26	182.66	183.06	183.46	183.86	184.26	184.66	185.07	185.47	185.87	2,203.96

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

PLAN TACTICO DE UTILIDADES
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 19X2

PAGINA: 2

EN MILES DE PESOS

JOSE CAMARGO URBAN

CONCEPTO	ENERO 19X2	FEBRERO 19X2	MARZO 19X2	ABRIL 19X2	MAYO 19X2	JUNIO 19X2	JULIO 19X2	AGOSTO 19X2	SEPTIEMBRE 19X2	OCTUBRE 19X2	NOVIEMBRE 19X2	DICIEMBRE 19X2	ACUMULADO ANUAL
INGRESOS POR CARTERA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RESULTADO DE CARTERA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RESULTADO TOTAL	181.47	181.86	182.26	182.66	183.06	183.46	183.86	184.26	184.66	185.07	185.47	185.87	2,203.96
PROVISION PREMIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	181.47	181.86	182.26	182.66	183.06	183.46	183.86	184.26	184.66	185.07	185.47	185.87	2,203.96
I.S.R.	64.50	64.63	64.76	64.89	65.02	65.15	65.28	65.41	65.54	65.67	65.80	65.93	782.58
P.T.U.	17.62	17.66	17.69	17.73	17.76	17.80	17.84	17.87	17.91	17.94	17.98	18.01	213.82
RESULTADO NETO	99.34	99.57	99.81	100.04	100.27	100.51	100.74	100.98	101.22	101.45	101.69	101.93	1,207.55

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

**PLAN TACTICO DE UTILIDADES
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 19X2**

EN MILES DE PESOS

JOSE CAMARGO URBAN

PAGINA: 7

CONCEPTO	ENERO 19X2	FEBRERO 19X2	MARZO 19X2	ABRIL 19X2	MAYO 19X2	JUNIO 19X2	JULIO 19X2	AGOSTO 19X2	SEPTIEMBRE 19X2	OCTUBRE 19X2	NOVIEMBRE 19X2	DICIEMBRE 19X2	ACUMULADO ANUAL
SUELDOS	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	9.50	114.00
BONO	3.14	3.14	3.14	3.14	3.14	3.14	3.14	3.14	3.14	3.14	3.14	3.14	37.62
INCAPACIDADES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
HORAS EXTRA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VALES DE DESPENSA	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	0.68	8.14
PRIMA VACACIONAL	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	3.33
FONDO DE AHORRO	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	0.67	6.10
BONO DE AUTO	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	6.68
AGUINALDO	0.79	0.79	0.79	0.79	0.79	0.79	0.79	0.79	0.79	0.79	0.79	0.79	9.50
I.M.S.S.	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	4.53
INFONAVIT	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	0.27	2.24
S.A.R.	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	2.10
2% SINOMINA	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	2.28
SERVICIO MEDICO	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	1.31
GASTOS MEDICOS MAYORES	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	1.36
CAPACITACION	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.47
LIQUIDACION O INDEMNIZACION POR DESPIDO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOT. CONTROLABLES DE PERSONAL	16.89	16.89	16.89	16.89	16.89	16.89	16.89	16.89	16.89	16.89	16.89	16.89	202.64
HONORARIOS	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	1.92
IMPREVISTOS	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.20
GASTOS DE VIAJE EXTRANJERO	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	1.06
GASTOS DE VIAJE NACIONAL	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.32
PUBLICIDAD	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.36
PAPELERIA	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	0.35	0.35	0.35	4.12

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

PLAN TACTICO DE UTILIDADES
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 19X2

EN MILES DE PESOS

PAGINA: 2

JOSE CAMARGO URBAN

CONCEPTO	ENERO 19X2	FEBRERO 19X2	MARZO 19X2	ABRIL 19X2	MAYO 19X2	JUNIO 19X2	JULIO 19X2	AGOSTO 19X2	SEPTIEMBRE 19X2	OCTUBRE 19X2	NOVIEMBRE 19X2	DICIEMBRE 19X2	ACUMULADO ANUAL
GASTOS DE OFICINA	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	1.36
ARTICULOS PROMOCIONALES	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.15
FOTOCOPIADO	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.63
SERVICIO RED DIGITAL	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24	0.25	0.25	0.25	0.25	2.93
SUSCRIPCIONES	0.04	0.04	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.54
COMIDA NO DEDUCIBLES	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	1.04
OTROS NO DEDUCIBLES	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	1.35
OTROS	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.14
TOT. CONTROLABLES OPERATIVOS	1.38	1.38	1.38	1.39	1.39	1.39	1.39	1.40	1.40	1.40	1.41	1.41	16.72
TELEFONOS	0.83	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.84	0.85	0.85	0.85	0.85	0.85	10.13
CELULAR	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33	0.34	0.34	0.34	0.34	0.34	4.01
LUZ Y AGUA	0.92	0.92	0.92	0.92	0.92	0.93	0.93	0.93	0.93	0.93	0.94	0.94	11.13
RENTA DE MOBILIARIO	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.71
SERVICIO DE INFORMACION	1.20	1.20	1.20	1.20	1.21	1.21	1.21	1.21	1.22	1.22	1.22	1.22	14.51
TOT. CONTR. POR SERVICIOS	3.34	3.34	3.35	3.36	3.36	3.37	3.38	3.38	3.39	3.40	3.40	3.41	40.49
TOTAL EGRESOS CONTROLABLES	21.60	21.61	21.62	21.63	21.64	21.65	21.66	21.67	21.68	21.69	21.70	21.71	259.84
CUOTAS C.N.V.	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	0.21	2.51
I.V.A.	0.43	0.43	0.43	0.43	0.43	0.43	0.43	0.43	0.44	0.44	0.44	0.44	5.20
CORREO	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09	1.07

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

PLAN TACTICO DE UTILIDADES
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 19X2

EN MILES DE PESOS

PAGINA: 3

JOSE CAMARGO URBAN

CONCEPTO	ENERO 19X2	FEBRERO 19X2	MARZO 19X2	ABRIL 19X2	MAYO 19X2	JUNIO 19X2	JULIO 19X2	AGOSTO 19X2	SEPTIEMBRE 19X2	OCTUBRE 19X2	NOVIEMBRE 19X2	DICIEMBRE 19X2	ACUMULADO ANUAL
SANCCIONES Y RECARGOS	0.01	0.01	0.01	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.18
MICROFILMACION	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.02	0.02	0.18
TOT. NO CONTR. OPERATIVOS	0.75	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.76	0.77	0.77	0.77	0.77	9.14
MTTO. EQ. COMPUTO Y TELEFONIA	7.21	7.23	7.24	7.26	7.27	7.28	7.30	7.31	7.33	7.34	7.36	7.37	87.51
RENTAS	1.15	1.15	1.15	1.16	1.16	1.16	1.16	1.16	1.17	1.17	1.17	1.17	13.93
MTTO. MOB. Y EQUIPO	2.82	2.83	2.83	2.84	2.85	2.85	2.86	2.86	2.87	2.87	2.88	2.89	34.24
CONDUCCION DE SEÑALES	0.63	0.63	0.64	0.64	0.64	0.64	0.64	0.64	0.64	0.64	0.65	0.65	7.68
POLICIA AUXILIAR	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.39	0.39	4.59
TELEX Y TELEPAC	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.22	0.23	2.67
ASEO	0.31	0.31	0.31	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	3.80
SEGURO DE OPERACION	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.36	0.37	0.37	0.37	0.37	0.37	0.37	4.38
TOT. NO CONTR. POR SERVICIOS	13.09	13.11	13.14	13.17	13.19	13.22	13.25	13.27	13.30	13.33	13.35	13.38	158.80
DEPRECIACIONES Y AMORT.	9.43	9.44	9.46	9.48	9.50	9.52	9.54	9.56	9.58	9.60	9.62	9.63	114.36
TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORT.	9.43	9.44	9.46	9.48	9.50	9.52	9.54	9.56	9.58	9.60	9.62	9.63	114.36
TOTAL EGRESOS NO CONTROLABLES	23.27	23.31	23.36	23.41	23.45	23.50	23.55	23.59	23.64	23.69	23.74	23.76	282.30
TOTAL EGRESOS DE OPERACION	44.87	44.92	44.98	45.04	45.09	45.15	45.21	45.26	45.32	45.38	45.43	45.49	542.14

RECUADRO 6-16
PLANES TACTICO Y ESTRATEGICO
CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.													
PLAN TACTICO DE UTILIDADES ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 19X2													
EN MILES DE PESOS													
CONSOLIDADO CASA DE BOLSA													
CONCEPTO	ENERO 19X2	FEBRERO 19X2	MARZO 19X2	ABRIL 19X2	MAYO 19X2	JUNIO 19X2	JULIO 19X2	AGOSTO 19X2	SEPTIEMBRE 19X2	OCTUBRE 19X2	NOVIEMBRE 19X2	DICIEMBRE 19X2	ACUMULADO ANUAL
INGRESOS													
MERCADO DE CAPITALES	3,489.46	3,496.44	3,503.43	3,510.44	3,517.46	3,524.49	3,531.54	3,538.60	3,545.66	3,552.77	3,559.88	3,567.00	42,337.18
MERCADO DE DINERO	7,049.91	7,064.01	7,078.14	7,092.30	7,106.48	7,120.69	7,134.94	7,149.21	7,163.50	7,177.83	7,192.19	7,206.57	85,535.77
SOCIEDADES DE INVERSION	4,890.44	4,900.22	4,910.02	4,919.84	4,929.68	4,939.54	4,949.42	4,959.32	4,969.24	4,979.18	4,989.14	4,999.11	59,335.16
ASESORIA	810.57	812.20	813.82	815.45	817.08	818.71	820.35	821.99	823.64	825.28	826.93	828.56	9,834.61
COLOCACION	153.12	153.42	153.73	154.04	154.35	154.65	154.96	155.27	155.58	155.90	156.21	156.52	1,857.75
CUSTODIA Y ADMINISTRACION	246.03	246.53	247.02	247.51	248.01	248.50	249.00	249.50	250.00	250.50	251.00	251.50	2,985.10
OTROS INGRESOS	5,551.22	5,562.32	5,573.44	5,584.59	5,595.76	5,606.95	5,618.17	5,629.40	5,640.66	5,651.94	5,663.25	5,674.57	67,352.28
TOTAL INGRESOS	22,190.75	22,235.14	22,279.61	22,324.17	22,368.81	22,413.55	22,458.38	22,503.29	22,548.30	22,593.40	22,638.56	22,683.86	269,237.84
EGRESOS													
CONTROLABLES DE PERSONAL	9,513.21	9,532.23	9,551.30	9,570.40	9,589.54	9,608.72	9,627.94	9,647.19	9,666.49	9,685.82	9,705.19	9,724.60	115,422.65
CONTROLABLES OPERATIVOS	1,489.83	1,492.81	1,495.80	1,498.79	1,501.79	1,504.79	1,507.80	1,510.82	1,513.84	1,516.87	1,519.90	1,522.94	18,075.99
CONTROLABLES POR SERVICIOS	709.18	710.60	712.02	713.44	714.87	716.30	717.73	719.17	720.61	722.05	723.49	724.94	8,694.40
TOTAL EGRESOS CONTROLABLES	11,712.22	11,735.65	11,759.12	11,782.64	11,806.20	11,829.81	11,853.47	11,877.18	11,900.94	11,924.74	11,948.59	11,972.48	142,103.05
NO CONTROLABLES OPERATIVOS	814.76	816.39	818.03	819.66	821.30	822.94	824.59	826.24	827.89	829.55	831.21	832.87	9,885.43
NO CONTROLABLES POR SERVICIOS	2,781.69	2,787.25	2,792.82	2,798.41	2,804.01	2,809.62	2,815.23	2,820.87	2,826.51	2,832.16	2,837.82	2,843.50	33,749.89
DEPRECIACIONES Y AMORT.	1,748.73	1,752.23	1,755.74	1,759.25	1,762.77	1,766.29	1,769.82	1,773.36	1,776.91	1,780.47	1,784.03	1,787.59	21,217.20
TOTAL DE EGRESOS NO CONTROLABLES	5,345.19	5,355.88	5,366.59	5,377.32	5,388.08	5,398.85	5,409.65	5,420.47	5,431.31	5,442.17	5,453.06	5,463.96	64,852.52
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	17,057.41	17,091.52	17,125.71	17,159.96	17,194.28	17,228.67	17,263.12	17,297.65	17,332.25	17,366.91	17,401.64	17,436.45	206,955.56
INTERESES PAGADOS	207.37	207.79	208.20	208.62	209.03	209.45	209.87	210.29	210.71	211.13	211.56	211.98	2,515.01
QUEBRANTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL EGRESOS INDIRECTOS	207.37	207.79	208.20	208.62	209.03	209.45	209.87	210.29	210.71	211.13	211.56	211.98	2,515.01
TOTAL DE EGRESOS	17,264.78	17,299.31	17,333.91	17,368.58	17,403.31	17,438.12	17,473.00	17,507.94	17,542.96	17,578.04	17,613.20	17,648.43	209,471.57
RESULTADO OPERATIVO	4,925.97	4,935.83	4,945.70	4,955.59	4,965.50	4,975.43	4,985.38	4,995.35	5,005.34	5,015.35	5,025.39	5,035.44	59,766.27

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

PLAN TACTICO DE UTILIDADES
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 19X2

EN MILES DE PESOS

PAGINA: 1

CONSOLIDADO CASA DE BOLSA

CONCEPTO	ENERO 19X2	FEBRERO 19X2	MARZO 19X2	ABRIL 19X2	MAYO 19X2	JUNIO 19X2	JULIO 19X2	AGOSTO 19X2	SEPTIEMBRE 19X2	OCTUBRE 19X2	NOVIEMBRE 19X2	DICIEMBRE 19X2	ACUMULADO ANUAL
INGRESOS POR CARTERA	460.43	461.35	462.28	463.20	464.13	465.06	465.99	466.92	467.85	468.79	469.73	470.67	5,586.39
RESULTADO DE CARTERA	460.43	461.35	462.28	463.20	464.13	465.06	465.99	466.92	467.85	468.79	469.73	470.67	5,586.39
RESULTADO TOTAL	5,386.41	5,397.18	5,407.98	5,418.79	5,429.63	5,440.49	5,451.37	5,462.27	5,473.20	5,484.14	5,495.11	5,506.10	65,352.67
PROVISION PREMIOS	10,069.80	10,089.94	10,110.12	10,130.34	10,150.60	10,170.90	10,191.24	10,211.62	10,232.05	10,252.51	10,273.02	10,293.56	122,175.68
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	15,456.21	15,487.12	15,518.09	15,549.13	15,580.23	15,611.39	15,642.61	15,673.90	15,705.24	15,736.65	15,768.13	15,799.66	187,528.35
I.S.R.	6,135.22	6,147.49	6,159.78	6,172.10	6,184.45	6,196.82	6,209.21	6,221.63	6,234.07	6,246.54	6,259.03	6,271.55	74,437.88
P.T.U.	1,676.30	1,679.65	1,683.01	1,686.38	1,689.75	1,693.13	1,696.52	1,699.91	1,703.31	1,706.72	1,710.13	1,713.55	20,338.37
RESULTADO NETO	7,644.69	7,659.98	7,675.30	7,690.65	7,706.03	7,721.44	7,736.88	7,752.36	7,767.86	7,783.40	7,798.96	7,814.56	92,752.09

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

PLAN TACTICO DE UTILIDADES
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 19X2

EN MILES DE PESOS

PAGINA: 1

CONSOLIDADO CASA DE BOLSA

CONCEPTO	ENERO 19X2	FEBRERO 19X2	MARZO 19X2	ABRIL 19X2	MAYO 19X2	JUNIO 19X2	JULIO 19X2	AGOSTO 19X2	SEPTIEMBRE 19X2	OCTUBRE 19X2	NOVIEMBRE 19X2	DICIEMBRE 19X2	ACUMULADO ANUAL
SUELDOS	4,997.49	5,007.48	5,017.50	5,027.53	5,037.59	5,047.66	5,057.76	5,067.87	5,078.01	5,088.16	5,098.34	5,108.54	60,633.92
BONO	2,285.42	2,289.99	2,294.57	2,299.16	2,303.76	2,308.36	2,312.98	2,317.61	2,322.24	2,326.89	2,331.54	2,336.20	27,728.72
INCAPACIDADES	21.09	21.13	21.17	21.21	21.25	21.30	21.34	21.38	21.43	21.47	21.51	21.56	255.85
HORAS EXTRA	46.76	46.86	46.95	47.05	47.14	47.23	47.33	47.42	47.52	47.61	47.71	47.80	567.39
VALES DE DESPENSA	304.57	305.18	305.79	306.40	307.02	307.63	308.25	308.86	309.48	310.10	310.72	311.34	3,695.34
PRIMA VACACIONAL	114.40	114.63	114.86	115.09	115.32	115.55	115.78	116.01	116.24	116.47	116.71	116.94	1,387.98
FONDO DE AHORRO	354.91	355.62	356.34	357.05	357.76	358.48	359.19	359.91	360.63	361.35	362.08	362.80	4,306.13
BONO DE AUTO	292.91	293.50	294.09	294.67	295.26	295.85	296.45	297.04	297.63	298.23	298.82	299.42	3,553.88
AGUINALDO	427.53	428.39	429.24	430.10	430.96	431.82	432.69	433.55	434.42	435.29	436.16	437.03	5,127.17
I.M.S.S.	198.36	198.78	199.18	199.58	199.98	200.38	200.76	201.18	201.58	201.98	202.39	202.79	2,406.97
INFONAVIT	141.98	142.27	142.55	142.84	143.12	143.41	143.70	143.98	144.27	144.56	144.85	145.14	1,722.67
S.A.R.	92.18	92.36	92.55	92.73	92.92	93.10	93.29	93.47	93.66	93.85	94.04	94.22	1,118.36
2% SINDOMINA	75.39	75.54	75.69	75.84	75.99	76.14	76.30	76.45	76.60	76.75	76.91	77.06	914.66
SERVICIO MEDICO	57.22	57.33	57.45	57.56	57.68	57.79	57.91	58.02	58.14	58.26	58.37	58.49	694.22
GASTOS MEDICOS MAYORES	59.60	59.72	59.84	59.95	60.07	60.19	60.32	60.44	60.56	60.68	60.80	60.92	723.08
CAPACITACION	20.44	20.48	20.52	20.57	20.61	20.65	20.69	20.73	20.77	20.81	20.86	20.90	248.03
LIQUIDACION O INDEMNIZACION POR DESPIDO	22.94	22.98	23.03	23.08	23.12	23.17	23.21	23.26	23.31	23.36	23.40	23.45	278.29
TOT. CONTROLABLES DE PERSONAL	9,513.21	9,532.23	9,551.30	9,570.40	9,589.54	9,608.72	9,627.94	9,647.19	9,666.49	9,685.82	9,705.19	9,724.60	115,422.65
HONORARIOS	171.49	171.84	172.18	172.53	172.87	173.22	173.56	173.91	174.26	174.61	174.96	175.31	2,080.73
IMPREVISTOS	17.41	17.45	17.48	17.52	17.55	17.59	17.62	17.66	17.69	17.73	17.77	17.80	211.28
GASTOS DE VIAJE EXTRANJERO	94.19	94.38	94.57	94.76	94.95	95.14	95.33	95.52	95.71	95.90	96.09	96.28	1,142.84
GASTOS DE VIAJE NACIONAL	28.14	28.20	28.26	28.31	28.37	28.43	28.48	28.54	28.60	28.66	28.71	28.77	341.48
PUBLICIDAD	31.88	31.95	32.01	32.07	32.14	32.20	32.27	32.33	32.40	32.46	32.53	32.59	386.83
PAPELERIA	366.99	357.73	368.46	369.20	369.94	370.68	371.42	372.16	372.91	373.65	374.40	375.15	4,452.67

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

**PLAN TACTICO DE UTILIDADES
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 19X2**

EN MILES DE PESOS

PAGINA: 2

CONSOLIDADO CASA DE BOLSA

CONCEPTO	ENERO 19X2	FEBRERO 19X2	MARZO 19X2	ABRIL 19X2	MAYO 19X2	JUNIO 19X2	JULIO 19X2	AGOSTO 19X2	SEPTIEMBRE 19X2	OCTUBRE 19X2	NOVIEMBRE 19X2	DICIEMBRE 19X2	ACUMULADO ANUAL
GASTOS DE OFICINA	121.19	121.43	121.67	121.91	122.16	122.40	122.65	122.89	123.14	123.38	123.63	123.88	1,470.32
ARTICULOS PROMOCIONALES	12.97	12.99	13.02	13.04	13.07	13.10	13.12	13.15	13.18	13.20	13.23	13.25	157.32
FOTOCOPIADO	56.37	56.49	56.60	56.71	56.83	56.94	57.05	57.17	57.28	57.40	57.51	57.63	683.98
SERVICIO RED DIGITAL	261.07	261.59	262.11	262.64	263.16	263.69	264.22	264.74	265.27	265.80	266.34	266.87	3,157.51
SUSCRIPCIONES	48.56	48.65	48.75	48.85	48.95	49.04	49.14	49.24	49.34	49.44	49.54	49.64	589.13
COMIDA NO DEDUCIBLES	93.08	93.26	93.45	93.64	93.83	94.01	94.20	94.39	94.58	94.77	94.96	95.15	1,126.31
OTROS NO DEDUCIBLES	173.90	174.25	174.60	174.94	175.29	175.64	176.00	176.35	176.70	177.05	177.41	177.76	2,109.90
OTROS	12.59	12.61	12.64	12.66	12.69	12.71	12.74	12.76	12.79	12.81	12.84	12.87	152.71
TOT. CONTROLABLES OPERATIVOS	1,489.83	1,492.81	1,495.80	1,498.79	1,501.79	1,504.79	1,507.80	1,510.82	1,513.84	1,516.87	1,519.90	1,522.94	18,075.99
TELEFONOS	177.44	177.79	178.15	178.50	178.86	179.22	179.58	179.94	180.30	180.66	181.02	181.38	2,152.82
CELULAR	70.25	70.39	70.53	70.67	70.81	70.96	71.10	71.24	71.38	71.52	71.67	71.81	852.34
LUZ Y AGUA	194.89	195.28	195.67	196.06	196.45	196.85	197.24	197.64	198.03	198.43	198.82	199.22	2,364.58
RENTA DE MOBILIARIO	12.35	12.38	12.40	12.43	12.45	12.48	12.50	12.53	12.55	12.58	12.60	12.63	145.89
SERVICIO DE INFORMACION	254.25	254.76	255.27	255.78	256.29	256.80	257.32	257.83	258.35	258.86	259.38	259.90	3,084.78
TOT. CONTR. POR SERVICIOS	709.18	710.60	712.02	713.44	714.87	716.30	717.73	719.17	720.61	722.05	723.49	724.94	8,604.40
TOTAL EGRESOS CONTROLABLES	11,712.22	11,735.65	11,759.12	11,782.64	11,806.20	11,829.81	11,853.47	11,877.18	11,900.94	11,924.74	11,948.59	11,972.48	142,103.05
CUOTAS C.N.V.	223.80	224.25	224.70	225.15	225.60	226.05	226.50	226.95	227.41	227.86	228.32	228.78	2,715.37
I.V.A.	463.38	464.30	465.23	466.16	467.10	468.03	468.97	469.90	470.84	471.79	472.73	473.67	5,622.10
CORREO	95.51	95.70	95.89	96.08	96.27	96.47	96.66	96.85	97.05	97.24	97.44	97.63	1,158.79

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

PLAN TACTICO DE UTILIDADES
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO 19X2

EN MILES DE PESOS

PAGINA: 3

CONSOLIDADO CASA DE BOLSA

CONCEPTO	ENERO 19X2	FEBRERO 19X2	MARZO 19X2	ABRIL 19X2	MAYO 19X2	JUNIO 19X2	JULIO 19X2	AGOSTO 19X2	SEPTIEMBRE 19X2	OCTUBRE 19X2	NOVIEMBRE 19X2	DICIEMBRE 19X2	ACUMULADO ANUAL
SANCIONES Y RECARGOS	16.14	16.17	16.20	16.23	16.27	16.30	16.33	16.36	16.40	16.43	16.46	16.50	195.80
MICROFILMACION	15.94	15.97	16.00	16.03	16.07	16.10	16.13	16.16	16.19	16.23	16.26	16.29	193.37
TOT. NO CONTR. OPERATIVOS	814.76	816.39	818.03	819.66	821.30	822.94	824.59	826.24	827.89	829.55	831.21	832.87	9,885.43
MTTO. EQ. COMPUTO Y TELEFONIA	1,532.81	1,535.88	1,538.95	1,542.03	1,545.11	1,548.20	1,551.30	1,554.40	1,557.51	1,560.63	1,563.75	1,566.87	18,597.45
RENTAS	244.01	244.50	244.98	245.47	245.97	246.46	246.95	247.44	247.94	248.44	248.93	249.43	2,960.52
MTTO. MOB. Y EQUIPO	599.85	601.05	602.25	603.46	604.66	605.87	607.09	608.30	609.52	610.73	611.96	613.18	7,277.92
CONDUCCION DE SEÑALES	134.58	134.85	135.12	135.39	135.66	135.94	136.21	136.48	136.75	137.03	137.30	137.57	1,632.90
POLICIA AUXILIAR	80.35	80.51	80.67	80.83	80.99	81.16	81.32	81.48	81.64	81.81	81.97	82.13	974.67
TELEX Y TELEPAC	46.79	46.88	46.98	47.07	47.17	47.26	47.35	47.45	47.54	47.64	47.73	47.83	567.70
ASEO	66.58	66.72	66.85	66.98	67.12	67.25	67.39	67.52	67.65	67.79	67.93	68.06	807.84
SEGURO DE OPERACION	76.71	76.86	77.02	77.17	77.32	77.48	77.63	77.79	77.94	78.10	78.26	78.41	930.69
TOT. NO CONTR. POR SERVICIOS	2,781.69	2,787.25	2,792.82	2,798.41	2,804.01	2,809.62	2,815.23	2,820.87	2,826.51	2,832.16	2,837.82	2,843.50	33,749.89
DEPRECIACIONES Y AMORT.	1,748.73	1,752.23	1,755.74	1,759.25	1,762.77	1,766.29	1,769.82	1,773.36	1,776.91	1,780.47	1,784.03	1,787.59	21,217.20
TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORT.	1,748.73	1,752.23	1,755.74	1,759.25	1,762.77	1,766.29	1,769.82	1,773.36	1,776.91	1,780.47	1,784.03	1,787.59	21,217.20
TOTAL EGRESOS NO CONTROLABLES	5,345.79	5,355.88	5,366.59	5,377.32	5,388.08	5,398.85	5,409.65	5,420.47	5,431.31	5,442.17	5,453.06	5,463.96	64,852.52
TOTAL EGRESOS DE OPERACION	17,057.41	17,091.52	17,125.71	17,159.96	17,194.28	17,228.67	17,263.12	17,297.65	17,332.25	17,366.91	17,401.64	17,436.45	206,955.56

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

PLAN ESTRATEGICO DE UTILIDADES
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

EN MILES DE PESOS

PAGINA: 1

CONSOLIDADO CASA DE BOLSA

CONCEPTO	19X3	19X4	19X5	19X6	19X7
INGRESOS					
MERCADO DE CAPITALES	44,877.41	48,018.83	51,380.15	54,976.76	58,625.13
MERCADO DE DINERO	90,667.92	97,014.67	103,805.70	111,072.10	118,847.14
SOCIEDADES DE INVERSION	64,675.33	70,496.11	75,430.83	80,710.99	86,360.76
ASESORIA	10,424.69	11,154.41	11,935.22	12,770.69	13,664.64
COLOCACION	1,969.22	2,107.06	2,254.56	2,412.38	2,581.24
CUSTODIA Y ADMINISTRACION	3,164.20	3,385.69	3,622.69	3,876.28	4,147.62
OTROS INGRESOS	71,393.41	76,390.95	81,738.32	87,460.00	93,582.20
TOTAL INGRESOS	287,172.17	308,567.73	330,167.47	353,279.19	378,098.74
EGRESOS					
CONTROLABLES DE PERSONAL	122,348.01	130,912.37	140,076.23	149,881.57	160,373.28
CONTROLABLES OPERATIVOS	19,160.55	20,501.79	21,936.92	23,472.50	25,115.58
CONTROLABLES POR SERVICIOS	9,120.67	9,759.12	10,442.25	11,173.21	11,955.34
TOTAL EGRESOS CONTROLABLES	150,629.23	161,173.28	172,455.40	184,527.28	197,444.19
NO CONTROLABLES OPERATIVOS	10,478.56	11,212.06	11,996.90	12,836.69	13,735.25
NO CONTROLABLES POR SERVICIOS	35,774.88	38,279.12	40,958.66	43,825.76	46,893.57
DEPRECIACIONES Y AMORT.	22,490.23	24,064.54	25,749.06	27,551.50	29,480.10
TOTAL DE EGRESOS NO CONTROLABLES	68,743.67	73,555.72	78,704.62	84,213.95	90,108.92
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	219,372.90	234,729.00	251,160.03	268,741.23	287,553.12
INTERESES PAGADOS	2,666.97	2,853.66	3,053.41	3,267.15	3,495.85
QUEBRANTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL EGRESOS INDIRECTOS	2,666.97	2,853.66	3,053.41	3,267.15	3,495.85
TOTAL DE EGRESOS	222,039.86	237,582.66	254,213.44	272,008.38	291,048.97
RESULTADO OPERATIVO	65,132.31	70,985.07	75,954.03	81,270.81	86,959.77

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

PLAN ESTRATEGICO DE UTILIDADES
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

PAGINA: 2

EN MILES DE PESOS

CONSOLIDADO CASA DE BOLSA

CONCEPTO	19X3	19X4	19X5	19X6	19X7
INGRESOS POR CARTERA	5,921.58	6,336.09	6,779.61	7,254.19	7,761.98
RESULTADO DE CARTERA	5,921.58	6,336.09	6,779.61	7,254.19	7,761.98
RESULTADO TOTAL	71,053.88	77,321.16	82,733.64	88,525.00	94,721.75
PROVISION PREMIOS	129,506.22	138,571.66	148,271.67	158,650.69	169,756.24
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	200,560.10	215,892.82	231,005.31	247,175.69	264,477.98
I.S.R.	78,904.15	84,427.44	90,337.36	96,660.98	103,427.25
P.T.U.	21,558.68	23,067.78	24,682.53	26,410.31	28,259.03
RESULTADO NETO	100,097.28	108,397.59	115,985.42	124,104.40	132,791.71

RECUADRO 6-17
PANTALLA SINPRO
PROMOTORES SUBDIRECCION LOMAS

SISTEMA DE INGRESOS DE PROMOTORES

CONCEPTO	ULTIMA ACTUALIZACION	ACUMULADO MARZO	ACUM-ANUAL \$
ASESORIA	31/03/X2	8,000.00	21,000.00
BONCOM	31/03/X2	-10,250.00	-19,500.00
CAPDINB	31/03/X2	25,992.00	77,187.00
CAPDIND	31/03/X2	17,328.00	51,458.00
CAPDINV	31/03/X2	8,664.00	25,729.00
CAPPAPQ	31/03/X2	22,179.84	65,866.84
COBERTUR	31/03/X2	15,595.20	46,312.20
CUSTODIA	31/03/X2	7,490.00	24,490.00
TENENZ	31/03/X2	13,862.40	41,166.40
MERCAPIT	31/03/X2	100,750.00	282,530.00
QUEBRAN	31/03/X2	0.00	0.00
TENENB	31/03/X2	3,465.60	10,291.60
TENEND	31/03/X2	29,457.60	87,478.60
TENENF1	31/03/X2	38,000.00	111,750.00
TENENF2	31/03/X2	7,600.00	22,350.00
TENENF3	31/03/X2	10,640.00	31,290.00
TENENF5	31/03/X2	4,560.00	13,410.00
TENENF6	31/03/X2	18,240.00	53,640.00
TENENF7	31/03/X2	6,080.00	17,880.00
TENENF8	31/03/X2	9,120.00	26,820.00
TENENFA	31/03/X2	27,360.00	80,460.00
TENENFB	31/03/X2	9,120.00	26,820.00
TENENFC	31/03/X2	6,080.00	17,880.00
TENENFE	31/03/X2	3,040.00	8,940.00
TENENFP	31/03/X2	12,160.00	35,760.00
TENENI	31/03/X2	1,732.80	5,145.80
TENENL	31/03/X2	13,862.40	41,166.40
TENENS	31/03/X2	2,079.36	6,174.96
TENENT	31/03/X2	8,664.00	25,729.00
TENENV	31/03/X2	10,396.80	30,874.80
VIARIOS	31/03/X2	106,220.00	319,220.00
		537,490.00	1,589,320.60

SUC: LOMAS
PROMOTOR: JOSUE LAVIN R.

SISTEMA DE INGRESOS DE PROMOTORES

CONCEPTO	ULTIMA ACTUALIZACION	ACUMULADO MARZO	ACUM-ANUAL \$
ASESORIA	31/03/X2	4,000.00	10,370.00
BONCOM	31/03/X2	-6,340.00	-18,250.00
CAPDINB	31/03/X2	9,634.50	27,754.50
CAPDIND	31/03/X2	6,423.00	18,503.00
CAPDINV	31/03/X2	3,211.50	9,251.50
CAPPAPQ	31/03/X2	8,221.44	23,683.84
COBERTUR	31/03/X2	5,780.70	16,652.70
CUSTODIA	31/03/X2	3,250.00	9,570.00
TENENZ	31/03/X2	5,138.40	14,802.40
MERCAPIT	31/03/X2	38,440.00	112,050.00
QUEBRAN	31/03/X2	0.00	0.00
TENENB	31/03/X2	1,284.60	3,700.60
TENEND	31/03/X2	10,919.10	31,455.10
TENENF1	31/03/X2	15,250.00	44,150.00
TENENF2	31/03/X2	3,050.00	8,830.00
TENENF3	31/03/X2	4,270.00	12,362.00
TENENF5	31/03/X2	1,830.00	5,298.00
TENENF6	31/03/X2	7,320.00	21,192.00
TENENF7	31/03/X2	2,440.00	7,064.00
TENENF8	31/03/X2	3,660.00	10,596.00
TENENFA	31/03/X2	10,980.00	31,788.00
TENENFB	31/03/X2	3,660.00	10,596.00
TENENFC	31/03/X2	2,440.00	7,064.00
TENENFE	31/03/X2	1,220.00	3,532.00
TENENFP	31/03/X2	4,880.00	14,128.00
TENENI	31/03/X2	642.30	1,850.30
TENENL	31/03/X2	5,138.40	14,802.40
TENENS	31/03/X2	770.76	2,220.36
TENENT	31/03/X2	3,211.50	9,251.50
TENENV	31/03/X2	3,853.80	11,101.80
VARIOS	31/03/X2	46,000.00	134,300.00
		210,580.00	609,670.00

SUC: LOMAS
PROMOTOR: JOSE CAMARGO U.

RECUADRO 6-18
ESTADO DE RESULTADOS DE MARZO 19X2
PROMOTORES

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO DE 19X2 AL 31 DE MARZO DE 19X2

PAGINA: 7

EN MILES DE PESOS

JOSUE LAVIN REMENTERIA

CONCEPTO	PROMEDIO MESES ANT.	REAL ANTERIOR	MARZO			ACUMULADO		
			REAL	PRESUPUESTO	% DESV.	REAL	PRESUPUESTO	% DESV.
INGRESOS								
MERCADO DE CAPITALES	86.27	87.23	90.50	84.32	7.33%	263.03	252.45	4.19%
MERCADO DE DINERO	170.65	171.30	173.28	170.35	1.72%	514.58	510.04	0.89%
SOCCDADES DE INVERSIÓN	147.50	150.00	152.00	152.49	-0.32%	447.00	456.55	-2.09%
ASESORIA	6.50	7.00	8.00	7.83	2.11%	21.00	23.46	-10.47%
COLOCACION	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%
CUSTODIA Y ADMINISTRACION	8.50	9.00	7.49	7.93	-5.51%	24.48	23.73	3.19%
OTROS INGRESOS	106.50	104.00	106.22	107.31	-1.02%	319.22	321.29	-0.64%
TOTAL INGRESOS	525.92	528.53	537.49	530.23	1.37%	1,589.32	1,587.52	0.11%
EGRESOS								
CONTROLABLES DE PERSONAL	36.51	36.51	36.51	36.51	0.00%	109.52	109.52	0.00%
CONTROLABLES OPERATIVOS	3.22	3.22	4.36	3.23	22.94%	10.80	6.68	9.26%
CONTROLABLES POR SERVICIOS	7.79	7.80	7.81	7.82	12.81%	23.40	23.39	4.27%
TOTAL EGRESOS CONTROLABLES	47.52	47.53	48.68	47.55	-2.36%	143.72	142.99	-0.79%
NO CONTROLABLES OPERATIVOS	1.76	1.76	1.72	1.77	2.60%	5.24	5.29	0.67%
NO CONTROLABLES POR SERVICIOS	30.57	30.60	30.66	30.66	0.00%	91.80	91.80	0.00%
DEPRECIACIONES Y AMORT.	22.01	22.04	22.08	22.08	0.00%	66.11	66.11	0.00%
TOTAL DE EGRESOS NO CONTROLABLES	54.34	54.40	54.46	54.51	0.08%	163.15	163.20	0.03%
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	101.86	101.93	103.14	102.06	-1.06%	306.87	305.79	-0.35%
INTERESES PAGADOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%
QUEBRANTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%
TOTAL EGRESOS INDIRECTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%
TOTAL DE EGRESOS	101.86	101.93	103.14	102.06	-1.06%	306.87	305.79	-0.35%
RESULTADO OPERATIVO	424.05	426.50	434.35	428.17	1.44%	1,282.45	1,281.73	0.06%

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO DE 19X2 AL 31 DE MARZO DE 19X2

PAGINA: 2

EN MILES DE PESOS

JOSUE LAVIN REMENTERIA

CONCEPTO	PROMEDIO MESES ANT.	REAL ANTERIOR	MARZO			ACUMULADO		
			REAL	PRESUPUESTO	% DESV.	REAL	PRESUPUESTO	% DESV.
INGRESOS POR CARTERA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%
RESULTADO DE CARTERA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%
RESULTADO TOTAL	424.05	426.60	434.35	428.17	1.44%	1,282.45	1,281.73	0.06%
PROVISION PREMIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	424.05	426.60	434.35	428.17	1.44%	1,282.45	1,281.73	0.06%
I.S.R.	158.96	169.34	172.41	150.84	14.31%	490.34	451.60	8.58%
P.T.U.	43.43	46.27	47.11	41.21	14.31%	133.97	123.39	8.58%
RESULTADO NETO	221.65	211.00	214.83	236.12	-9.02%	658.14	706.74	-6.88%

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO DE 19X2 AL 31 DE MARZO DE 19X2

PAGINA: 1

EN MILES DE PESOS

JOSUE LAVIN REMENTERIA

CONCEPTO	PROMEDIO MESES ANT.	REAL ANTERIOR	MARZO			ACUMULADO		
			REAL	PRESUPUESTO	% DESV.	REAL	PRESUPUESTO	% DESV.
SUELDOS	21.00	21.00	21.00	21.00	0.00%	63.00	63.00	0.00%
BONO	6.93	6.93	6.93	6.93	0.00%	20.79	20.79	0.00%
INCAPACIDADES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%
HORAS EXTRA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%
VALES DE DESPENSA	0.68	0.68	0.68	0.68	0.00%	2.03	2.03	0.00%
PRIMA VACACIONAL	0.61	0.61	0.61	0.61	0.00%	1.84	1.84	0.00%
FONDO DE AHORRO	1.49	1.49	1.49	1.49	0.00%	4.47	4.47	0.00%
BONO DE AUTO	1.23	1.23	1.23	1.23	0.00%	3.69	3.69	0.00%
AGUINALDO	1.75	1.75	1.75	1.75	0.00%	5.25	5.25	0.00%
I.M.S.S.	0.83	0.83	0.83	0.83	0.00%	2.50	2.50	0.00%
INFONAVIT	0.60	0.60	0.60	0.60	0.00%	1.79	1.79	0.00%
S.A.R.	0.39	0.39	0.39	0.39	0.00%	1.16	1.16	0.00%
2% S/NOMINA	0.42	0.42	0.42	0.42	0.00%	1.26	1.26	0.00%
SERVICIO MEDICO	0.24	0.24	0.24	0.24	0.00%	0.72	0.72	0.00%
GASTOS MEDICOS MAYORES	0.25	0.25	0.25	0.25	0.00%	0.75	0.75	0.00%
CAPACITACION	0.09	0.09	0.09	0.09	0.00%	0.26	0.26	0.00%
LIQUIDACION O INDEMNIZACION POR DESPIDO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%
TOT. CONTROLABLES DE PERSONAL	36.51	36.51	36.51	36.51	0.00%	109.52	109.52	0.00%
HONORARIOS	0.37	0.37	0.39	0.37	-4.96%	1.13	1.11	-1.66%
IMPREVISTOS	0.04	0.04	1.00	0.04	-2550.57%	1.08	0.11	-851.89%
GASTOS DE VIAJE EXTRANJERO	0.20	0.20	0.37	0.20	-81.31%	0.78	0.61	-27.16%
GASTOS DE VIAJE NACIONAL	0.06	0.06	0.04	0.06	34.40%	0.16	0.16	11.49%
PUBLICIDAD	0.07	0.07	0.07	0.07	0.00%	0.21	0.21	0.00%
PAPELERIA	0.79	0.79	0.79	0.80	0.64%	2.38	2.38	0.21%

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO DE 19X2 AL 31 DE MARZO DE 19X2

PAGINA: 2

EN MILES DE PESOS

JOSUE LAVIN REMENTERIA

CONCEPTO	PROMEDIO MESES ANT.	REAL ANTERIOR	MARZO			ACUMULADO		
			REAL	PRESUPUESTO	% DESV.	REAL	PRESUPUESTO	% DESV.
GASTOS DE OFICINA	0.26	0.26	0.25	0.26	4.78%	0.77	0.79	1.60%
ARTICULOS PROMOCIONALES	0.03	0.03	0.03	0.03	0.00%	0.09	0.09	0.00%
FOTOCOPIADO	0.12	0.12	0.15	0.12	-22.81%	0.39	0.37	-7.62%
SERVICIO RED DIGITAL	0.56	0.56	0.57	0.57	0.00%	1.70	1.70	0.00%
SUSCRIPCIONES	0.10	0.10	0.10	0.11	4.94%	0.31	0.31	1.65%
COMIDA NO DEDUCIBLES	0.20	0.20	0.15	0.20	25.62%	0.55	0.60	8.56%
OTROS NO DEDUCIBLES	0.38	0.38	0.36	0.38	4.45%	1.11	1.13	1.49%
OTROS	0.03	0.03	0.09	0.03	-230.04%	0.14	0.06	-76.63%
TOT. CONTROLABLES OPERATIVOS	3.22	3.22	4.36	3.23	22.94%	10.80	9.66	9.26%
TELEFONOS	1.95	1.95	1.96	1.96	0.00%	5.86	5.86	0.00%
CELULAR	0.77	0.77	0.77	0.77	0.56%	2.31	2.32	0.19%
LUZ Y AGUA	2.14	2.14	2.14	2.15	0.00%	6.42	6.42	0.00%
RENTA DE MOBILIARIO	0.14	0.14	0.14	0.14	0.00%	0.41	0.41	0.00%
SERVICIO DE INFORMACION	2.79	2.80	2.80	2.80	0.00%	8.39	8.39	0.00%
TOT. CONTR. POR SERVICIOS	7.79	7.80	7.81	7.82	12.81%	23.40	23.39	4.27%
TOTAL EGRESOS CONTROLABLES	47.52	47.53	48.66	47.55	2.05%	143.72	142.59	0.70%
CUOTAS C.N.V.	0.48	0.48	0.48	0.48	0.00%	1.45	1.45	0.00%
I.V.A.	1.00	1.00	0.96	1.00	4.38%	2.96	3.01	1.46%
CORREO	0.21	0.21	0.22	0.21	-6.32%	0.63	0.62	-2.11%

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO DE 19X2 AL 31 DE MARZO DE 19X2

PAGINA: 3

EN MILES DE PESOS

JOSUE LAVIN REMENTERIA

CONCEPTO	PROMEDIO MESES ANT.	REAL ANTERIOR	MARZO			ACUMULADO		
			REAL	PRESUPUESTO	% DESV.	REAL	PRESUPUESTO	% DESV.
SANCIONES Y RECARGOS	0.03	0.03	0.02	0.03	42.80%	0.09	0.10	14.29%
MICROFILMACION	0.03	0.03	0.03	0.03	0.00%	0.10	0.10	0.00%
TOT. NO CONTR. OPERATIVOS	1.76	1.76	1.72	1.77	2.60%	5.24	5.29	0.87%
MTTO. EQ. COMPUTO Y TELEFONIA	16.85	16.86	16.90	16.90	0.00%	50.59	50.59	0.00%
RENTAS	2.68	2.68	2.69	2.69	0.00%	8.05	8.05	0.00%
MTTO. MOB. Y EQUIPO	6.59	6.60	6.61	6.61	0.00%	19.80	19.80	0.00%
CONDUCCION DE SEÑALES	1.48	1.48	1.48	1.48	0.00%	4.44	4.44	0.00%
PGCICIA AUXILIAR	0.88	0.88	0.89	0.89	0.00%	2.55	2.65	0.00%
TELEX Y TELEPAC	0.51	0.51	0.52	0.52	0.00%	1.54	1.54	0.00%
ASEO	0.73	0.73	0.73	0.73	0.00%	2.20	2.20	0.00%
SEGURO DE OPERACION	0.84	0.84	0.85	0.85	0.00%	2.53	2.53	0.00%
TOT. NO CONTR. POR SERVICIOS	30.57	30.60	30.66	30.66	0.00%	91.80	91.80	0.00%
DEPRECIACIONES Y AMORT.	22.01	22.04	22.08	22.08	0.00%	66.11	66.11	0.00%
TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORT.	22.01	22.04	22.08	22.08	0.00%	66.11	66.11	0.00%
TOTAL EGRESOS NO CONTROLABLES	54.34	54.40	54.46	54.51	0.08%	163.15	163.20	0.03%
TOTAL EGRESOS DE OPERACION	101.86	101.93	103.14	102.06	2.14%	306.87	305.79	-0.35%

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO DE 19X2 AL 31 DE MARZO DE 19X2

PAGINA: 1

EN MILES DE PESOS

JOSE CAMARGO URBAN

CONCEPTO	PROMEDIO MESES ANT.	REAL ANTERIOR	MARZO			ACUMULADO		
			REAL	PRESUPUESTO	% DESV.	REAL	PRESUPUESTO	% DESV.
INGRESOS								
MERCADO DE CAPITALES	30.85	30.50	32.10	36.14	-11.17%	93.80	108.19	-13.30%
MERCADO DE DINERO	60.40	61.50	64.23	73.01	-12.02%	185.03	218.59	-15.35%
SOCIEDADES DE INVERSION	57.80	58.00	61.00	65.35	-6.66%	176.60	195.67	-9.74%
ASESORIA	3.19	3.25	4.00	3.36	19.15%	10.37	10.05	3.15%
COLOCACION	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%
CUSTODIA Y ADMINISTRACION	3.16	3.15	3.25	3.40	-4.33%	9.57	10.17	-5.91%
OTROS INGRESOS	44.15	45.30	46.00	45.99	0.02%	134.30	137.70	-2.47%
TOTAL INGRESOS	199.55	201.70	210.58	227.24	-7.33%	809.67	680.36	-10.39%
EGRESOS								
CONTROLABLES DE PERSONAL	16.99	16.89	16.89	16.89	0.00%	50.66	50.66	0.00%
CONTROLABLES OPERATIVOS	1.57	1.47	1.51	1.38	66.23%	4.65	4.14	21.48%
CONTROLABLES POR SERVICIOS	3.46	3.57	3.58	3.35	27.94%	10.51	10.03	5.52%
TOTAL EGRESOS CONTROLABLES	21.92	21.93	21.98	21.62	-1.65%	65.82	64.83	-1.54%
NO CONTROLABLES OPERATIVOS	0.61	0.60	0.64	0.76	15.06%	1.87	2.27	17.60%
NO CONTROLABLES POR SERVICIOS	13.10	13.11	13.14	13.14	0.00%	39.34	39.34	0.00%
DEPRECIACIONES Y AMORT	9.43	9.44	9.46	9.46	0.00%	28.33	28.33	0.00%
TOTAL DE EGRESOS NO CONTROLABLES	23.15	23.16	23.25	23.36	0.49%	69.54	69.94	0.57%
TOTAL EGRESOS OPERATIVOS	45.07	45.09	45.22	44.98	-0.54%	135.37	134.77	-0.44%
INTERESES PAGADOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%
QUEBRANTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%
TOTAL EGRESOS INDIRECTOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%
TOTAL DE EGRESOS	45.07	45.09	45.22	44.98	-0.54%	135.37	134.77	-0.44%
RESULTADO OPERATIVO	154.48	156.61	165.36	182.26	-9.27%	474.30	545.59	-13.07%

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO DE 19X2 AL 31 DE MARZO DE 19X2

PAGINA: 2

EN MILES DE PESOS

JOSE CAMARGO URBAN

CONCEPTO	PROMEDIO MESES ANT.	REAL ANTERIOR	MARZO			ACUMULADO		
			REAL	PRESUPUESTO	% DESV.	REAL	PRESUPUESTO	% DESV.
INGRESOS POR CARTERA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%
RESULTADO DE CARTERA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%
RESULTADO TOTAL	154.48	156.61	165.36	182.26	-9.27%	474.30	545.60	-13.07%
PROVISION PREMIOS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	154.48	156.61	165.36	182.26	-9.27%	474.30	545.60	-13.07%
I.S.R.	64.67	62.17	65.64	150.84	-56.48%	194.98	451.60	-56.83%
P.T.U.	17.67	16.99	17.93	41.21	-56.48%	53.27	123.39	-56.83%
RESULTADO NETO	72.14	77.46	81.79	-9.79	-935.71%	226.05	-29.40	-869.01%

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO DE 19X2 AL 31 DE MARZO DE 19X2

PAGINA: 1

EN MILES DE PESOS

JOSE CAMARGO URBAN

CONCEPTO	PROMEDIO MESES ANT.	REAL ANTERIOR	MARZO			ACUMULADO		
			REAL	PRESUPUESTO	% DESV.	REAL	PRESUPUESTO	% DESV.
SUELDOS	9.50	9.50	9.50	9.50	0.00%	28.50	28.50	0.00%
BONO	3.14	3.14	3.14	3.14	0.00%	9.41	9.41	0.00%
INCAPACIDADES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%
HORAS EXTRA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%
VALES DE DESPENSA	0.68	0.68	0.68	0.68	0.00%	2.03	2.03	0.00%
PRIMA VACACIONAL	0.28	0.28	0.28	0.28	0.00%	0.83	0.83	0.00%
FONDO DE AHORRO	0.67	0.67	0.67	0.67	0.00%	2.02	2.02	0.00%
BONO DE AUTO	0.56	0.56	0.56	0.56	0.00%	1.67	1.67	0.00%
AGUINALDO	0.79	0.79	0.79	0.79	0.00%	2.38	2.38	0.00%
I.M.S.S.	0.38	0.38	0.38	0.38	0.00%	1.13	1.13	0.00%
INFONAVIT	0.27	0.27	0.27	0.27	0.00%	0.81	0.81	0.00%
S.A.R.	0.18	0.18	0.18	0.18	0.00%	0.53	0.53	0.00%
2% SINOMINA	0.19	0.19	0.19	0.19	0.00%	0.57	0.57	0.00%
SERVICIO MEDICO	0.11	0.11	0.11	0.11	0.00%	0.33	0.33	0.00%
GASTOS MEDICOS MAYORES	0.11	0.11	0.11	0.11	0.00%	0.34	0.34	0.00%
CAPACITACION	0.04	0.04	0.04	0.04	0.00%	0.12	0.12	0.00%
LIQUIDACION O INDEMNIZACION POR DESPIDO	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00%	0.00	0.00	0.00%
TOT. CONTROLABLES DE PERSONAL	16.89	16.89	16.89	16.89	0.00%	50.66	50.66	0.00%
HONORARIOS	0.17	0.19	0.20	0.16	-25.50%	0.54	0.48	-13.27%
IMPREVISTOS	0.03	0.04	0.03	0.02	-85.54%	0.09	0.05	-81.05%
GASTOS DE VIAJE EXTRANJERO	0.02	0.03	0.06	0.09	31.40%	0.10	0.26	51.81%
GASTOS DE VIAJE NACIONAL	0.05	0.04	0.04	0.03	-53.06%	0.14	0.08	-79.87%
PUBLICIDAD	0.03	0.03	0.03	0.03	0.00%	0.09	0.09	0.00%
PAPELERIA	0.32	0.33	0.33	0.34	3.16%	0.96	1.02	5.90%

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO DE 19X2 AL 31 DE MARZO DE 19X2

PAGINA: 2

EN MILES DE PESOS

JOSE CAMARGO URBAN

CONCEPTO	PROMEDIO MESES ANT.	REAL ANTERIOR	MARZO			ACUMULADO		
			REAL	PRESUPUESTO	% DESV.	REAL	PRESUPUESTO	% DESV.
GASTOS DE OFICINA	0.13	0.14	0.14	0.11	-24.42%	0.40	0.34	-18.73%
ARTICULOS PROMOCIONALES	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00%	0.03	0.03	0.00%
FOTOCOPIADO	0.02	0.01	0.03	0.05	42.69%	0.06	0.16	61.72%
SERVICIO RED DIGITAL	0.24	0.24	0.24	0.24	0.00%	0.73	0.73	0.00%
SUSCRIPCIONES	0.10	0.10	0.10	0.05	-121.80%	0.31	0.13	-129.48%
COMIDA NO DEDUCIBLES	0.18	0.16	0.15	0.09	-73.56%	0.51	0.26	-97.43%
OTROS NO DEDUCIBLES	0.26	0.14	0.15	0.16	7.10%	0.67	0.48	-37.61%
OTROS	0.01	0.00	0.00	0.01	100.00%	0.03	0.03	22.38%
TOT. CONTROLABLES OPERATIVOS	1.57	1.47	1.51	1.38	66.23%	4.65	4.14	21.48%
TELEFONOS	0.84	0.84	0.84	0.84	0.00%	2.51	2.51	0.00%
CELULAR	0.46	0.56	0.56	0.33	-68.74%	1.47	0.99	-47.94%
LUZ Y AGUA	0.92	0.92	0.92	0.92	0.00%	2.76	2.76	0.00%
RENTA DE MOBILIARIO	0.06	0.06	0.06	0.06	0.00%	0.17	0.17	0.00%
SERVICIO DE INFORMACION	1.20	1.20	1.20	1.20	0.00%	3.60	3.60	0.00%
TOT. CONTR. POR SERVICIOS	3.46	3.57	3.56	3.35	27.91%	10.51	10.03	9.52%
TOTAL EGRESOS CONTROLABLES	21.92	21.93	21.98	21.62	4.55%	65.82	64.83	1.52%
CUOTAS C.N.V.	0.21	0.21	0.21	0.21	0.00%	0.62	0.62	0.00%
I.V.A.	0.28	0.30	0.32	0.43	25.63%	0.87	1.29	32.46%
CORREO	0.11	0.07	0.08	0.09	9.79%	0.30	0.27	-12.99%

CASA DE BOLSA INVERSIONES EN VALORES S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO DE 19X2 AL 31 DE MARZO DE 19X2

PAGINA:

3

EN MILES DE PESOS

JOSE CAMARGO URBAN

CONCEPTO	PROMEDIO MESES ANT.	REAL ANTERIOR	MARZO			ACUMULADO		
			REAL	PRESUPUESTO	% DESV.	REAL	PRESUPUESTO	% DESV.
SANCIONES Y RECARGOS	0.01	0.01	0.02	0.01	-33.47%	0.03	0.04	33.13%
MICROFILMACION	0.01	0.01	0.01	0.01	0.00%	0.04	0.04	0.00%
TOT. NO CONTR. OPERATIVOS	0.61	0.60	0.64	0.76	15.06%	1.57	2.27	17.60%
MTTO EQ. COMPUTO Y TELEFONIA	7.22	7.23	7.24	7.24	0.00%	21.68	21.68	0.00%
RENTAS	1.15	1.15	1.15	1.15	0.00%	3.45	3.45	0.00%
MTTO. MOB. Y EQUIPO	2.83	2.83	2.83	2.83	0.00%	8.48	8.48	0.00%
CONDUCCION DE SEÑALES	0.63	0.63	0.64	0.64	0.00%	1.90	1.90	0.00%
POLICIA AUXILIAR	0.38	0.38	0.38	0.38	0.00%	1.14	1.14	0.00%
TELEX Y TELEPAC	0.22	0.22	0.22	0.22	0.00%	0.66	0.66	0.00%
ASEO	0.31	0.31	0.31	0.31	0.00%	0.94	0.94	0.00%
SEGURO DE OPERACION	0.36	0.36	0.36	0.36	0.00%	1.08	1.08	0.00%
TOT. NO CONTR. POR SERVICIOS	13.10	13.11	13.14	13.14	0.00%	39.34	39.34	0.00%
DEPRECIACIONES Y AMORT.	9.43	9.44	9.46	9.46	0.00%	28.33	28.33	0.00%
TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORT.	9.43	9.44	9.46	9.46	0.00%	28.33	28.33	0.00%
TOTAL EGRESOS NO CONTROLABLES	23.15	23.16	23.25	23.36	0.49%	69.54	69.94	0.57%
TOTAL EGRESOS DE OPERACION	45.07	45.09	45.22	44.98	5.04%	135.37	134.77	-0.44%

RECUADRO 6-19
INFORME TRIMESTRAL DE DESEMPEÑO
BONO TRIMESTRAL
PRIMER TRIMESTRE 19X2
SUBDIRECCION LOMAS

	INGRESOS TRIMESTRALES	PRESUPUESTO TRIMESTRAL	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	CALIFICACION TRIMESTRAL
SUBDIRECCION LOMAS				
JOSUE LAVIN REMENTERIA	1,589.32	1,587.52	100.11%	9
JOSE CAMARGO URBAN	609.67	680.36	89.61%	8

CONCLUSIONES

El mercado de valores es el lugar destinado para el comercio de títulos valor, donde se encuentran por un lado los inversionistas que disponen de dinero y desean invertirlo con el objeto de obtener un rendimiento; y por el otro lado se encuentran las empresas que necesitan dinero y que pagando por ello un costo (el rendimiento que los inversionistas ganan), lo obtienen a través de la bolsa de valores. Tanto los inversionistas como las empresas que desean obtener recursos deben acudir a una casa o agente de bolsa para realizar las operaciones, ya que no es posible participar directamente en la bolsa de valores. De esta forma, las casas o agentes de bolsa, actúan como los únicos intermediarios autorizados, en nombre de sus clientes y de acuerdo a sus instrucciones.

El eje en torno al cual giran las instituciones y personas que participan en el medio bursátil es la Bolsa Mexicana de Valores, S.A. de C.V.. En el piso de remates de ésta, se reúnen los representantes de las casas de bolsa y los agentes de bolsa para realizar las operaciones de compra venta de títulos por cuenta de sus clientes. Este piso de remates es el "mercado".

El medio bursátil forma parte del sistema financiero mexicano. El sistema financiero mexicano es el conjunto de organizaciones, tanto públicas como privadas, a través de las cuales se llevan a cabo y se regulan las actividades de: a) circulación de dinero, b) otorgamiento y obtención de créditos, c) realización de inversiones y, d) prestación de servicios bancarios y de seguros y fianzas. Las actividades reguladoras son llevadas a cabo por instituciones públicas que reglamentan y supervisan las operaciones crediticias que se llevan a cabo y, por otro lado, definen y ponen en práctica la política monetaria general fijada por el gobierno a través de la secretaría de su ramo, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

A un nivel que podríamos llamar "operativo" nos encontramos con las siguientes organizaciones: a) las instituciones de crédito: las de banca múltiple y las de banca de desarrollo, b) las organizaciones auxiliares de crédito, c) las empresas de seguros, d) las instituciones de fianzas, e) las instituciones del mercado de valores (INDEVAL, Bolsa Mexicana de Valores, casas de bolsa, sociedades de inversión), f) el Patronato del Ahorro Nacional, g) fideicomisos del gobierno federal para el fomento económico, y h) sociedades mutualistas.

El sistema bursátil mexicano es el conjunto de organizaciones tanto públicas como privadas, a través de las cuales se regulan y llevan a cabo actividades crediticias mediante títulos valor que se negocian en la BMV, de acuerdo con las disposiciones de la Ley del Mercado de Valores.

Son valores las acciones, obligaciones y demás títulos de crédito. Se considera intermediación en el mercado de valores la realización de operaciones de correturía, operaciones por cuenta propia y la administración y manejo de

carteras de valores propiedad de terceros. Existen dos tipos de intermediario bursátil: las casa de bolsa y el especialista bursátil.

La casa de bolsa debe ser una sociedad anónima registrada como tal en la sección de intermediarios del Registro Nacional de Valores e Intermediarios. Puede llevar a cabo las siguientes actividades: a) actuar como intermediario en el mercado de valores, b) recibir fondos por concepto de las operaciones con valores que se le encomienden y c) prestar asesoría en materia de valores. Para llevar a cabo estas operaciones, las casas de bolsa se estructuran de la siguiente manera: a) un área encargada de controlar las operaciones del mercado accionario o de renta variable; b) un área enfocada a las operaciones de deuda o mercado de dinero; c) un área encargada de controlar las actividades de promoción y sociedades de inversión y d) un área destinada a la colocación y asesoría financiera.

Una casa de bolsa genera ingresos de la siguiente manera: a) en el mercado de capitales, cobrando comisiones por su intermediación en la compra-venta de acciones, fondos de renta variable y otros instrumentos del mercado de capitales; b) en el mercado de dinero, se genera a partir de un diferencial de tasas; entre una ponderada, producto del papel que guarda la mesa de dinero, y la tasa que se ofrece al cliente; así como, el producto del promedio de tasas de los diferentes instrumentos que forman parte de su posición en la mesa de dinero; c) en banca de inversión, los ingresos se generan por la asesoría en la colocación de papel o por la asesoría financiera que ofrece a los clientes; d) ingresos producto de la administración de las sociedades de inversión.

El factor primordial para el éxito de una empresa, es la capacidad de la dirección de poder planificar y controlar las actividades de la organización. Dirigir es hacer futuro, y una empresa será exitosa únicamente en la medida que se puedan planear y controlar en forma que determinen el destino de la compañía en el tiempo.

En algunas ocasiones, las empresas pueden encontrarse en situaciones en las que las variables no controlables parecen ser lo bastante dominantes como para determinar el destino de la compañía. Esto es válido cuando se les ve en el corto plazo. Sin embargo, estas situaciones no niegan la efectividad de la planificación y el control.

Contraria a la postura directiva de planificar y luego controlar, existe la alternativa de responder únicamente a los sucesos ambientales mientras que estos suceden; es decir, considerar al mercado como una fuerza dominante, no previsible y capaz de definir el destino de la compañía, dando a la dirección tan solo un papel pasivo.

Al planificar y controlar, la dirección desempeña un papel activo, acondicionando el estado de la empresa. Una dirección competente, que se encuentre en un

entorno en que el destino a largo plazo de la empresa se vea dominado por las variables no controlables, ideará muy pronto caminos que le permitan moverse a otros medios en los que las variables controlables sean las que tiendan a predominar. Tanto directivos como inversionistas, generalmente no se interesan en operar en un medio ambiente que sea del todo aleatorio.

La base para la planificación y el control de utilidades es, radica en la habilidad para establecer objetivos realistas y desarrollar eficientes estrategias para alcanzar esos objetivos.

Para llevar a cabo un proceso de planificación y control de utilidades se requiere: 1) el desarrollo de los objetivos generales y de largo alcance en la empresa; 2) la especificación de las metas de la compañía; 3) el desarrollo, en términos generales, de un plan estratégico de utilidades de largo alcance; 4) la especificación de un plan táctico de utilidades, a corto plazo, detallado por áreas de responsabilidad asignadas y; 6) el desarrollo de procedimientos y seguimiento.

Para poder llevar a cabo con éxito el proceso de planificación y control de utilidades, se requiere que la empresa se encuentre dividida en áreas o centros de responsabilidad; lo que facilitará a la dirección la labor de planificación y un control por medio de lo que se conoce como "administración por excepción" que permite economizar el tiempo de los funcionarios más caros, orientándolos hacia aquellos centros que se desvían de lo planeado.

El proceso de planificación y control de utilidades en una casa de bolsa, requiere que una vez señalados los objetivos, se establezca un plan financiero a largo plazo (estratégico), desglosado por años, y un plan a corto plazo (táctico) desglosado por meses. Muy importante es la planificación continua y el establecimiento de metas inmediatas, que pueden ser mensuales o bien trimestrales.

El presupuesto se puede definir como un plan financiero que sirve como estimación y control sobre operaciones futuras. El presupuesto debe ser un medio con varias alternativas, para escoger la que más satisfaga a la empresa y a sus necesidades.

Dentro de la empresa, la eficiencia de la dirección se demuestra en las utilidades de la organización, las cuales se logran en grado máximo si se planifican las operaciones futuras. La dirección debe de poner a su alcance todos los recursos de que dispone (como lo es el presupuesto) para alcanzar la máxima eficiencia posible. La función de el presupuesto en la administración de un negocio se comprende mejor cuando el presupuesto forma parte de la planeación, la organización, la coordinación, la dirección y el control.

No hay sistemas ni personas que sean capaces de pronosticar con precisión el futuro, por lo tanto, aumentan las razones para hacer uso de los presupuestos. Estos hacen que la administración mire a futuro y que se valga de las diferentes técnicas existentes que le puedan ayudar a la formulación de su pronóstico. Un presupuesto elaborado correctamente no es un plan que prediga con precisión lo que va a suceder, sino que es un plan que muestra lo que deberá de ocurrir para lograr ciertos resultados en términos de utilidades. Es una meta.

Con la utilización de un proceso presupuestal adecuado a la empresa, se tiene un control más preciso en sus operaciones, ya que cuando se detectan desviaciones la administración debe de aplicar las medidas correctivas a fin de volver al cause del presupuesto. Esto provoca que se origine el uso más racional de los recursos, instalaciones y equipo en la empresa. Todos los beneficios que presenta la utilización de un esquema presupuestario, van orientadas a la determinación del camino más óptimo para que la empresa llague al fin que se propuso. Por lo tanto, la administración debe de adoptar el método presupuestario que más convenga a la organización, considerando el tipo de negocio, el tipo de operaciones y actividades que realiza, así como el tamaño de la empresa.

No existe una fórmula absoluta de donde y como puede ser aplicado un método presupuestario. La dirección de cualquier empresa debe de analizar sus operaciones en términos objetivos, en formas de ejecución, medidas cuantitativas y cualitativas para poder escoger el método presupuestal que más se amolde a la empresa.

Para el tipo de negocio que desarrolla una casa de bolsa el método presupuestal que se debe seguir, es una combinación entre el presupuesto tradicional y el base cero. Una casa de bolsa no opera como un organismo gubernamental, es decir, tiene el objetivo de buscar un rendimiento para sus accionistas y no solo el de prestar un servicio social. Por lo tanto, el método de presupuestación por programas no aplicaría para este tipo de negocios, ya que en este sistema se debe de ligar la consecución de un fin con los recursos que se obtuvieron para ello. En este método se deben de determinar las necesidades económicas directas que se persiguen cumpliendo las metas y objetivos que se desean alcanzar, por otro lado, este tipo de presupuestación establece las autorizaciones máximas de gastos que se pueden efectuar en un periodo determinado al cumplir con los objetivos y las metas del programa.

Las casas de bolsa tienen operaciones cambiantes, ya sea por las condiciones del mercado o por cambios en las disposiciones gubernamentales. Esto implica que el presupuesto debe de estar lo mejor detallado posible. Por lo tanto, no solo se puede aplicar el presupuesto tradicional, basado principalmente en los servicios que ofrece la casa de bolsa en donde se producen ingresos, sino que también tiene que abarcar una visión más completa, es decir, no se debe de restar importancia a los demás centros de responsabilidad con que cuenta, ya que las

posiciones propias en valores que tenga la mesa de dinero, puede ser crucial para el buen desempeño de todo negocio bursátil.

El presupuesto base cero inicia como un "pizarrón en blanco", que no permite analizar ni aprender de las situaciones que afectaron a la casa de bolsa en eventos económicos anteriores. Por otro lado, permite responsabilizar más a los gerentes como cabezas de las unidades de responsabilidad, sobre las operaciones de éstas. El gerente debe de aplicar los paquetes de decisión y el análisis incremental que se requiere por la dinámica del negocio. Este método ofrece un sistema de evaluación en el que no se dejen de establecer relaciones entre el costo y el beneficio de cada unidad de responsabilidad. Una combinación entre el método tradicional y el presupuesto base cero es el que más se apega a los requerimientos que necesita una casa de bolsa, ya que el método escogido debe de considerar todos los servicios que ofrece una casa de bolsa y debe de analizar las cifras históricas para estimar el comportamiento en el futuro cumpliendo con los objetivos trazados por la dirección de la empresa.

El área de presupuestos en una casa de bolsa es la encargada de coordinar el proceso presupuestal. Por un lado, desarrolla los presupuestos participativos, en orden a elaborar el plan estratégico a largo plazo y el plan táctico anual, de acuerdo con los lineamientos de la Dirección General; y por el otro, mantiene el control presupuestal a través de estados de resultados por centro de responsabilidad, que comparan el resultado real con el presupuesto, y la elaboración de reportes de seguimiento a los promotores. Como parte del control, proponemos que la estructura de centros de responsabilidad en una casa de bolsa debe tener como base de consolidación a los mismos promotores, es decir, cada uno debe tener su propio estado de resultados. En este departamento debe haber personal capacitado en contabilidad y finanzas, con conocimientos del mercado de valores, impuestos y obvio en presupuestos. Debido a los conocimientos que se requieren, el contador público es la persona ideal para poder llevar a cabo esta tarea, ya que el perfil de la profesión es la que mejor se adecúa para poder realizar este tipo de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Díaz Mata Alfredo, Como Invertir en la Bolsa, Interamericana, 1991, México, D.F.
- 2) Flaci Thomas, Planning, Budgeting, and Control for Data Processing, Van Nostrand Reinhold Company, 1984, New York
- 3) Heiser Herman, Budgeting Principles and Practice, The Ronald Press Company, 1975, New York
- 4) Mansell Carstens Catherine, Las Nuevas Finanzas en México, Milenio, 1993, México D.F.
- 5) Marten Gonzálo, Planificación y Presupuesto por Programas, U.N.A.M., 1971, México, D.F.
- 6) Molina López Guillermo, Coordinación de los Procesos de Planificación y Presupuesto, O.E.A., Guatemala, 1979, Guatemala
- 7) Phyr Peter, Presupuesto Base Cero, Limusa, 1989, México, D.F.
- 8) Prior Sinclair, Budgeting, The Ronald Press Company, 1976, New York
- 9) Saldaña Adalberto, Teoría y Práctica del Presupuesto por Programas en México, Instituto Nacional de Administración Pública, 1977, México, D.F.
- 10) Stonich Paul, Zero Base Planning and Budgeting, Dow Jones, 1977, New York
- 11) Welsch Glenn, Budgeting, Profit-Planning and Control, Prentice Hall, 1987, Englewood, New Jersey