

13
2 Eje.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



**ADMINISTRACION PRESUPUESTAL EN EPOCAS
DE INFLACION**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
PABLO ALVAREZ MONTES**

Asesor: C.P. Roberto Resa Monroy

México, D. F.

1985



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**ADMINISTRACION PRESUPUESTAL
EN EPOCAS DE INFLACION**

I N D I C E

	PAGINA
INTRODUCCION	1 - 111
 CAPITULO I ANTECEDENTES 	
Administración	1 - 3
Presupuesto	4 - 8
Inflación	9 - 18
 CAPITULO II CONCEPTOS 	
Administración Financiera	19 - 23
Presupuestos	24 - 40
La Inflación en la Empresa	41 - 51
 CAPITULO III OBJETIVOS 	
Difusión de los Presupuestos	52 - 54
Presupuestos más usuales en nuestro medio.	54 - 57
Administración Presupuestal	58 - 87
Administración Presupuestal en Epocas de Inflación	88 - 89
Control Presupuestal	89 - 100

CAPITULO IV
CASO PRACTICO

Generalidades	101 - 103
Descripción General de la Empresa	104 - 106
Información General	107 - 108
Catálogo de Cuentas y Subcuentas	109 - 112
Información Financiera	113 - 116
Notas a los Estados Financieros	117 - 119
Razones Financieras	120 - 122
Análisis a los Estados de Resultados de 1983.	123 - 125
Notas a los Estados de Resultados de 1983.	126 - 127
Estado de Resultados Mensual --- por el Primer Semestre de 1984.	128
Estado de Resultados Mensual --- por el Segundo Semestre de 1984.	129
Notas al Estado de Resultados -- de 1984.	130 - 131
Gráfica Punto de Equilibrio de - los Resultados del Ejercicio de 1984.	132
Metodología para Elaboración --- Presupuestal del Ejercicio de -- 1985.	133 - 139
Elementos para la Elaboración -- Presupuestal Primer Semestre de 1985.	140 - 141
Presupuesto Operacional por el - Primer Semestre de 1985.	142
Elementos para la Elaboración -- Presupuestal Segundo Semestre - 1985.	143 - 145
Presupuesto Operacional por el - Segundo Semestre de 1985,	146

Gráfica Punto de Equilibrio Presupuestado para el Ejercicio de 1985.

147

Presupuesto de Efectivo Primer - Semestre 1985.

148

Presupuesto de Efectivo Segundo Semestre 1985.

149

CONCLUSIONES

150 - 156

BIBLIOGRAFIA

157 - 159

INTRODUCCION

Se debe observar que en la actualidad es necesario im-
plantar los principios administrativos en cualquier tipo de -
actividad, no importando la naturaleza de ésta; de ello depen
de el buen funcionamiento de la entidad económica.

En nuestra época nos ha tocado vivir una situación de re
cisión mundial, y por consiguiente nos ubica ante la problemá
tica de solucionar nuestros propios problemas. Particularmen
te debemos analizar los elementos con que contamos, las herra
mientas a nuestro alcance; o bien adecuar estos a nuestra ---
idiosincracia y realidades.

Es conveniente la interrelación de la universalidad de -
administración, presupuesto e inflación.

Administración: Técnica imprescindible para toda entid
dad económica, en cumplimiento de llegar a la eficiencia y --
buen funcionamiento de los fines que se persiguen, desde el -
punto de vista económico.

Presupuesto: Técnicas para su administración, análisis
de presupuestos con los resultados obtenidos, desarrollo de -
conceptos para saber cuando es necesario la implantación de -
presupuestos de acuerdo a la naturaleza y crecimiento de la -
entidad económica.

Inflación: Fenómeno que nunca se le había dado impor
tancia hasta llegar a límites desesperantes como en nuestra -

actualidad. Todos sabemos como nos ha afectado, pero no sabemos a que índice nos afecta en lo particular, en función como entidad económica.

La idea de desarrollar esta investigación, es saber si - en la práctica todo tipo de entidad económica, catalogada - - como pequeña empresa realiza sus operaciones en base a un presupuesto y si aplica los principios administrativos; por tal motivo los objetivos se dividen en:

1. Difusión de los Presupuestos.- Es necesario que el -- profesional de las áreas Contable y Administrativa di-- funda la implantación de la Técnica Presupuestal, de -- acuerdo a la necesidad de la entidad económica. En - - nuestra actualidad ya no proceden los presupuestos rudimentarios, es necesario implantar un sistema de acuerdo a nuestras necesidades.
2. Administración Presupuestal.- Análisis del Presupuesto a través de la administración financiera de la entidad económica; debe hacerse hincapié, que para la existencia de presupuestos también requiere la aplicación - de los principios administrativos, para que en su conjunto se obtengan los resultados deseados.
3. Administración Presupuestal en Epocas de Inflación: -- Identificar los porcentajes inflacionarios de lo general a lo particular por actividad, a través de nuestras operaciones reales de un tiempo determinado; así identificando el índice inflacionario en nuestra área operativa, considerándolo como un renglón específico en los

presupuestos.

El objetivo del caso práctico es analizar los efectos de la implantación de un sistema presupuestal e identificación inflacionaria en la entidad económica; enfocándola en una entidad de servicios, éstas son las más afectadas por el fenómeno inflacionario, y al carecer de una técnica adecuada, esta entidad deja de operar por no contar con los elementos necesarios.

Se ha elegido una empresa del campo educativo a nivel de desarrollo infantil; si somos observadores, proliferan estos centros, pero pocos son los que llegan a sobrevivir. En nuestra investigación se ha elegido uno que ha sobrevivido, ya que cuenta con una administración presupuestal, quedando pendiente manejar el índice inflacionario, pero que en el desarrollo de este trabajo quedará plenamente identificado y considerado dentro de los presupuestos con que se opera.

CAPITULO

A N T E C E D E N T E S

**Todo antecedente positivo, sirve de
directriz para una época o una vida.**

ADMINISTRACION

La administración no tiene aún una definición concreta - de lo que es en sí, son muchos los autores que han dado conceptos sobre ella; por tal motivo sólo mencionaré algunas de las definiciones que se han escrito. (1)

CATHERYN CECKLER H. La administración consiste en el trabajo colectivo sistemático para lograr un propósito.

JOSE GALVAN ESCOBEDO. La administración concierne el estudio de los problemas, actividades, organización, técnicas y programas de acción aplicables a la realización de un propósito.

LUTHER GULICK. Es aquella actividad encaminada a hacer que las cosas se hagan de acuerdo con ciertos objetivos. Es un sistema de conocimientos por medio del cual los hombres establecen relaciones, predicen resultados e influyen en las consecuencias de cualquier situación en que se organizan para trabajar unidos en el logro de un propósito común.

FERITZ MORCTEIN MARX. Es toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva; es el ordenamiento sistemático de hechos y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previniendo los obstáculos que puedan surgir en el logro del mismo. Es la supervisión del trabajo y el material que se emplean para realizar el fin propuesto, de modo que se lleve a cabo el más bajo costo de energía, tiempo y dinero.

(1) Eduarda L. Campos Oros.- "Administración Financiera en -- Epocas de Inflación", Seminario de Investigación Contable. U.N.A.M. F.C.A. 1979. P. 29.

Son muchas las definiciones que podrían enunciar, pero en todas ellas el contenido general es el mismo. Se mencionan tres elementos básicos: primero un objetivo, segundo un método, tercero supervisión.

La administración en general, para todos los autores de la materia, significa un proceso por medio del cual establecen sistemas de ejecución y vigilancia para llevar a cabo un propósito con la mayor eficiencia.

La administración debe estar en aptitud de responder a cambios como: Depreciones Económicas, Inflación, Crisis, etc., debe adaptarse a las constantes corrientes socioeconómicas -- que fluyen y se interrelacionan continuamente dentro de los grupos humanos.

La administración debe auxiliarnos eficazmente en proveernos del beneficio del conocimiento y esfuerzo especializados, combinar y relacionar estos esfuerzos dentro de un sistema homogéneo. Definir los objetivos en forma clara y con un contenido que les de valor al desarrollo y utilizar métodos eficaces, acordes con el devenir social, político y tecnológico, para el logro de tales objetivos debe adaptarse a las condiciones dinámicas del proceso económico-social.

El elemento básico de la administración es el ser humano que, lejos de ser un autómatas, es una personalidad vibrante, cambiante, con sus propias tendencias sociales y culturales. La personalidad humana, sus efectos sobre el ambiente que lo rodea y la interrelación de ambos, condicionan constantemente la administración. Donde quiera que hay una situación administrativa, donde se encuentren individuos trabajando juntos para el logro de un fin, se puede apreciar la dinámica humana.

La administración es un proceso esencialmente dinámico - y evolutivo, que se adapta e influye continuamente en las condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas y --- hace uso de ellas para lograr en forma más satisfactoria posible los objetivos que persigue. Dicho proceso es posible debido a la circunstancia de que siendo un producto social, su fuerza evolutiva descansa en la actividad creadora, característica de la mente humana.

El objetivo de la administración no es buscar la formulación de ecuaciones o reglas mecánicas, a las cuales deba ajustarse la conducta humana; busca a través del orden sistemá---tico de las funciones y relaciones humanas, la forma en que - puedan basarse y llevarse a cabo las condiciones de organización para tener la certeza de que cada paso que se dé, sirva para el propósito de la organización en su conjunto.

Para el perfeccionamiento técnico, existen niveles de --trabajo, en los cuales es posible y deseable aplicar un mayor número de operaciones mecánicas y uniformes. La investiga---ción administrativa deberá buscar continuamente la simplificación y estandarización de métodos de trabajo; desde la operación relativa, hasta el proceso complejo de formular un presu-puesto.

Sin embargo, el establecimiento de procesos y eficiencia mecánica estandarizados, no es la función central de la administración, son elementos indispensables por medio de los cuales el administrador observa los hechos involucrados en las - situaciones que requieren un control o cambios en la política de la organización. El proceso administrativo en este sentido, consiste en la reducción de los problemas o prácticas generales en todos los niveles de la administración.

PRESUPUESTOS

La noticia más lejana sobre presupuestos son encontradas en el archivo de Simancas, pero cabe hacer la aclaración de que los que se han encontrado en nada se parece a los actuales; estos datos históricos datan del siglo XVI y en el documento que se refiere al presupuesto que se formó para el año transcurrido del 1.º de noviembre de 1608 al 31 de octubre de 1609, los gastos se denominan provisiones y los ingresos medios.

Otro de los antecedentes lejanos, es el contenido en la Legislación Española y es en el decreto de las Cortes de Cádiz, fechado el 22 de marzo de 1811, en que mandaron se formara una lista o presupuesto general de los desembolsos correspondientes a las obligaciones de cada ramo, para proporcionar al Ministro de Hacienda datos fijos, y hacer que todos se mantengan en los límites justos.

La Constitución Española de 1812 imponía al Gobierno la obligación de presentar a las Cortes, luego de que estuviesen reunidas, el presupuesto de los gastos que se estimasen necesarios, y el plan de contribuciones que debían imponerse para llenarlos; las Cortes debían aprobar también el reparto de la contribución directa entre las provincias y las cuentas de la inversión de los caudales públicos.

Fernando VII en su decreto del 16 de abril de 1816, --- decía: "Las contribuciones emanan de mi soberana autoridad", y previno que los respectivos Ministros enviasen al Superintendente General de Hacienda los presupuestos anuales de toda clase de obligaciones.

Es también interesante señalar la característica que se le daba en esa época a los presupuestos.

Se dividían en Ordinarios y Extraordinarios. En los Ordinarios se incluían los recursos y los gastos de carácter -- permanente; en los Extraordinarios se detallaban los recursos y obligaciones de carácter transitorio.

Encontramos el origen de la palabra "Presupuesto" en dos raíces latinas: PRE=antes de o delante de y SUPUESTO=hecho, formado; por lo tanto Presupuesto significa antes de lo hecho; en la actualidad se considera como sinónimo de control de gastos y así encontramos que al final del siglo XVIII, el Ministro de Finanzas de Inglaterra, hacía la apertura de su presupuesto, como en ese entonces se decía. En realidad lo que -- pasaba era que se sometía a la consideración del Parlamento - sus planes de gastos con fines de adopción y control, sin que por esto existiera en realidad control alguno.

El procedimiento de presupuesto fué adoptado por Francia en 1820, después lo hicieron otros países Europeos y en 1821 por el Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica; sin -- embargo, hasta estas épocas todavía se destacó la idea de control de gastos que los funcionarios encargados del presupuesto consideraban necesarios para el buen funcionamiento del Gobierno.

Fué en los tiempos en que, concluida la primera guerra - mundial, la industria empezó a darse cuenta que podían ser -- usadas ventajosamente los procedimientos del presupuesto, con objeto de controlar sus gastos. Pero en realidad hace poco - creció el interés por la adopción del procedimiento presupuestal en el mundo industrial, y esto por el interés de los mien

bros de las empresas más progresistas, y gracias a ello se ha concedido el verdadero carácter de técnica presupuestal, con las más amplias posibilidades del control presupuestal en las entidades económicas.

Uno de los pioneros en este aspecto fué J.O. Mc. Kinsey, que en el año de 1922, publicó su libro "Control Mediante el Presupuesto". Este libro influyó profundamente en la adopción del presupuesto en los negocios, se vino a señalar la etapa en que el presupuesto solamente se había aplicado a los gastos, pero a partir de esta fecha, se extendió para incluir las ventas, producción, etc. Cuando tuvieron éxito las empresas que lo utilizaron correctamente muy pronto su uso se fué generalizando.

De todo esto se desprende que una de las diferencias fundamentales entre los presupuestos gubernamentales y los industriales, es la de que los gobiernos, primero estiman sus gastos y después cobran los impuestos o contratan préstamos para cubrirlos; en tanto que las empresas tienen que estimar primero sus ingresos probables o, fondos disponibles y sólo entonces determinan su distribución y uso más adecuado en el funcionamiento de la empresa. Debido a ello los presupuestos públicos reflejan sólo una política, en tanto los presupuestos industriales crean una política.

Los presupuestos se consideran como un medio de control y en realidad cumplen esta función al comparar los resultados reales con los presupuestados, lo cual indica las áreas en que hay que tomar medidas correctivas. Aparte de servir como instrumentos de control, los presupuestos también constituyen un elemento formal de planeación para solucionar y prever diversos problemas en cualquier organismo social por pequeño

o grande que éste sea.

Cualquier definición o concepto del presupuesto no puede prescindir de los siguientes elementos :

- A.- PLANEACION
- B.- ORGANIZACION
- C.- COORDINACION
- D.- DIRECCION
- E.- CONTROL

Para terminar a manera de información presento algunas - definiciones más aceptadas en cuanto a presupuestos, para que con esto completar de una manera general la idea presupuestaria. (1)

HANSEN.- Por función presupuestaria se entiende en general, - la planificación de la actividad de una empresa con el fin de asegurar que sus funciones individuales de trabajo, ventas, - compras, producción, etc., sean coordinadas y dirigidas para servir la finalidad de la empresa.

CARTMELL.- El presupuesto es la planeación de todas las - - tareas dentro de la empresa a fin de asegurar el mejor resultado con el mínimo de medios posibles.

SCHNEIDER.- En un proyecto de plan todos los valores son variables, así que el trabajo en la elaboración del presupuesto total consiste en el tratamiento contable de varias alternativas.

(1) Jorge Davalos Serrano.- Tesis Profesional "Los Presupuestos".- Universidad Autónoma de San Luis Potosí, Escuela - de Comercio y Administración.- 1966. p. 24.

El objetivo específico de los presupuestos es: Dar vida a las cifras abstractas, pues a través de éstas y mediante los presupuestos, los hombres expresan su deseo y estiman -- sus trabajos, llegando a convertirse en el confidente de sus aspiraciones marcando la necesidad o midiendo la distancia -- que queda por recorrer para alcanzarlas.

INFLACION

El problema más importante de la Economía Mexicana es - la inflación. Vencerla es el objetivo más deseado; esto se ha repetido frecuentemente en todos los foros y han concluido por ser aceptados unánimemente, pero no son tantos los - que entienden por qué hemos llegado al extremo de tener un - grado de incremento de precios que han rebasado el 100% en - un corto plazo.

Existen tres teorías tradicionales que tratan de explicar la inflación. (1)

- 1.- De Demanda
- 2.- De Costos
- 3.- Estructural.

DE DEMANDA.- Es la más antigua y se atribuye al exceso de - demanda o gasto agregado, frente a una oferta de producción - insuficiente.

DE COSTOS.- Aún sin haber un exceso de demanda, se puede -- originar la inflación por presiones a los costos:

A) Los Sindicatos pueden lograr para sus agremiados aumentos de salarios y de prestaciones que sobrepasen los aumentos de productividad.

B) Las grandes empresas oligopolistas pueden aumentar los precios de ventas más arriba de lo que hubieran podido ----

(1) Lic. y C.P. Enrique Lazcano Espinosa.- "La Inflación en - México".- Revista Ejecutiva de Finanzas.- I.M.E.F.- Mayo 1984.- pp. 58-59.

hacerlo en un ambiente más competitivo.

El alza de costos puede venir de las importaciones o de los impuestos; estos aumentos en los costos de variada índole, pueden originarse en sectores parciales de la economía y luego propagarse rápidamente a todos los demás.

ESTRUCTURAL.- Según este modelo, la inflación coexiste frecuentemente con el desarrollo.

Al empezar a industrializarse un país, se requieren más alimentos y materias agrícolas para la población que emigra del campo a las fábricas urbanas, sin embargo, la producción del campo no responde a esa demanda por tener una estructura productiva rígida, que se origina frecuentemente por el predominio del latifundio o minifundio inproductivos. Así se crea uno de tantos "Cuellos de Botella" que son las causas profundas de la inflación. Otra rigidez es la de las exportaciones, que para países subdesarrollados, se componen de materias primas en su mayor parte, su demanda mundial es inelástica y por ello no ganan las divisas necesarias para pagar por las importaciones requeridas por la industrialización.

Los estructuralistas piensan que esas rigideces e inelastidades son la verdadera causa de la inflación, y que el exceso de demanda o la presión de costos solamente aportan factores que propagan la inflación, pero no la originan.

LA INFLACION EN MEXICO

Es interesante repasar la Historia Económica de México

y observar que en épocas anteriores ha habido también inflación. Se pueden caracterizar tres épocas en el presente --- siglo.

1935 A 1955 PRIMERA EPOCA INFLACIONARIA

Los años 1930-1934 fueron de recesión y se encuadran -- dentro de la Gran Depresión Mundial de los años treinta. En 1936 el índice de precios al mayoreo empezó a subir y con -- altibajos creció en un promedio de 9.8% hasta 1955 aproximadamente. Toda esta época hubo un vigoroso crecimiento de la economía, especialmente a partir de 1940; el crecimiento de la agricultura corrió a la par con el de la industria. Los campesinos empezaron a emigrar a las Ciudades, en donde la - industria y los servicios ofrecían empleo; hubo dos devaluaciones y flujos fuertes de entrada y salida de capitales --- (1947 y 1954).

A mitad de la década de los treinta, el Presidente Cárdenas recibió una economía recién salida de la depresión; a sus ideas sobre cómo revigorizara, se añadieron los intentos de cambiar la estructura agraria del país y entre grandes -- controversias, intensificó la Reforma Agraria, expropió el - petróleo y apoyó a los Sindicatos. Finalmente, dado que no tenía acceso al ahorro interno ni externo, financió un ambicioso programa de obras públicas de una manera inflacionaria, a base se sobregiro con el Banco Central, el que fue facilitado con la expedición de una nueva Ley Monetaria en 1936.

Cabe señalar que, en México es frecuente que el aumento de la oferta monetaria provenga de los déficit de las finanzas públicas, ya que entre los medios de financiar los fal--

tantes de ingresos, se recurre al financiamiento directo del Banco de México, lo cual representa inyección de dinero nuevo e inflacionario en la economía, y es uno de los elementos que aumentan el crecimiento de México.

En la década de los cuarenta el país empezó a industrializarse a base de sustitución de importaciones. Durante la Segunda Guerra Mundial entro una gran cantidad de capital extranjero, presionó hacia el alza a la oferta monetaria, reforzando los efectos del financiamiento inflacionario. Después de la Guerra se repatrió el capital extranjero que solamente había buscado refugio; cayeron las exportaciones y subieron gradualmente las importaciones, lo que presionó a la balanza de pagos y ocasionó la devaluación de 1947.

La Guerra de Corea en 1950, trajo una gran demanda de materias primas; volvió a entrar en ebullición la economía para caer igualmente después en la devaluación de 1954.

Esta última devaluación sacudió la conciencia financiera del gobierno, que hizo el propósito de detener el ciclo Recurrente Inflación-Devaluación, que había venido desarrollándose a partir de la Segunda Guerra Mundial.

1956 A 1970 SEGUNDA EPOCA INFLACIONARIA

Receso de estabilidad de precios.

Los objetivos de la política económica fueron claros: fomentar el ahorro y la inversión, financiar el gasto público de una manera inflacionaria.

Los incentivos a la inversión y el ahorro se materializ-

zaron en tasas positivas de interés, alta liquidez de depósitos bancarios e impuestos bajos a las ganancias de capital. El financiamiento no inflacionario del gasto público se logró recurriendo al ahorro interno, a través del encaje legal; al ahorro externo, mediante aumento de la deuda externa, para lo cual el país tenía entonces una capacidad adecuada, y mediante una reforma progresista.

Hacia fines de la década de los sesenta, el país se encontraba en una satisfactoria situación económica; había pasado el gran trastorno político de 1968. El modelo de Desarrollo Estabilizador había funcionado bien razonablemente; se perfilaban problemas graves que exigían solución: Concentración del Ingreso y de las Actividades Productivas. Creciente desempleo tecnológico por el encarecimiento interno del trabajo a través de las políticas salarial impositiva y de legislación social, al mismo tiempo que se abarataba artificialmente al capital con los incentivos a la industrialización; la política industrial tenía como base un alto grado de proteccionismo, que desarrollaba al país con un sesgo antiexportador y de altos costos comparativos. Pero, en vez de ir resolviendo los problemas dentro del marco de la estabilidad monetaria, en nuevo régimen en 1971 cedió a la voz de los impacientes y se apartó de la senda de la estabilidad para tratar de resolver todos los problemas a base de un aumento desmesurado del Gasto Público, política sancionada por el régimen que le siguió, eso renovó con mayor fuerza a la inflación que había logrado superarse de 1955 a 1972.

El sexenio 1971-1976, se hacen patentes las presiones inflacionarias internas y se suman también las externas, a partir de 1973 irrumpió la inflación en la economía mexicana

y, desde entonces no ha bajado los dos dígitos.

Entre las causas internas de la presión inflacionaria - de este período se pueden citar las siguientes:

- 1.- Estancamiento y deterioro progresivo de la producción agrícola, lo que disminuyó la oferta interna y obligó a realizar cuantiosas importaciones.
- 2.- Concentración de la inversión privada frente a la política populista y,
- 3.- Hostigamiento a la empresa privada, nacional y extranjera.

En lo exterior, a nivel mundial, también se intensificó la inflación en casi todos los países, con la escasez de las materias primas y el alza sustancial de los precios del --- petróleo.

La reacción de la política oficial fue contradictoria: por un lado, una permanente contracción en la política económica monetaria, mientras que el gasto público y el endeudamiento externo, juntamente con el reajuste progresivo y acelerado de salarios y precios controlados, denotaban un expansionismo contrario a la estrategia financiera.

Como resultado a todo lo anterior, de 1973 a 1976, se tuvieron altos índices inflacionarios en comparación con la época de estabilidad.

1974, la inflación era patente y se manifestaban "Cue--

llos de Botella" en diferentes sectores de la economía.

1975, fué un año de recesión, sin que cediera la presión inflacionaria.

1976, se declaró en crisis el sistema y se culminó con una devaluación que conmocionó al país, que había vivido más de 20 años de estabilidad cambiaria.

1977 INICIO DE LA CRISIS MAS FUERTE DEL PRESENTE SIGLO.(1)

El sexenio de 1977-1982, empezó presionado por la crisis de 1976, trabajosamente se comenzó a recuperar la confianza y el economía en el primer año. A partir del segundo año apareció el petróleo como elemento determinante de la política económica; el enorme gasto público que dedicó a su exploración, extracción y exportación arrastró a toda la economía a una actividad febril, que impulsó el gasto agregado a niveles que apenas podía satisfacer el aparato productivo; en el penúltimo año, bajaron los precios del petróleo y las exportaciones, empezó a encubarse la crisis más fuerte de toda la historia económica del país.

1982, explota la crisis con devaluaciones sucesivas, la aceleración del crecimiento de la base monetaria, alzas continuas de los precios de artículos controlados. La inflación indudablemente llegó a niveles del 100% en 1982 y 1983.

Es necesario analizar el comportamiento económico de 1983.

(1) Lic. y C.P. Enrique Lazcano Espinosa.- "La Inflación en México".- Revista Ejecutivos de Finanzas.- I.M.E.F.- Mayo 1984, pp. 52-54.

- 1.- Se disminuyó el riesgo de la espiral inflacionaria, toda vez que la tasa estimada para 1983 era de 85% resulta inferior en relación a 1982.
- 2.- Se reduce el déficit del sector público.
- 3.- Se controló la inestabilidad cambiaria.
- 4.- En el sector externo se ha logrado un ajuste a pesar de la fuerte contracción de las importaciones, la balanza refleja también una recuperación en las exportaciones no petroleras.
- 5.- La economía no ha recuperado aún la capacidad de generación de empleos en cantidades adecuadas a los requerimientos del país.
- 6.- En el área financiera se detuvo el proceso de desintermediación financiera, por medio del ofrecimiento de tasas de interés atractivas al ahorrador, el crédito ha seguido deprimido, aunque empieza a reactivarse.

Objetivos de Política Económica.- Programa inmediato de Reordenación Económica. Los efectos nocivos que podía producir la crisis de 1982, obligó al gobierno a tomar medidas al amparo del Programa de Reordenación Económica, sentando las bases para lograr un cambio estructural en la economía a través de reformas, principalmente en el área fiscal. (1)

1984, continuar con los ajustes económicos que se han planteado y avanzar en el cambio estructural que son:

(1) Reforma Fiscal para 1984.- Boletín S.H.C.P.- Abril 1984, pp. 23, 29.

1. Combatir la inflación.
2. Evitar el deterioro adicional en el actividad económica.
3. Protección del salario de las mayorías.
4. Saneamiento de las finanzas públicas.
5. Superar la escases de divisas y,
6. Reconstituir las reservas internacionales del Banco de - México.

A lo que respecta sobre las tres teorías de la inflación, constituyen los modelos más usados para explicarla hasta cierto punto son razonables y unilaterales.

Las situaciones inflacionarias reales, enmarcadas en --- coordenadas concretas de tiempo y espacio, reflejan todas y - únicamente las características del tipo de inflación de que - habla cada una de las tres teorías expuestas anteriormente; - lo más común es que se den simultáneamente, y en mayor o menor grado las características de los tres modelos. En teoría pura es obvia la indicación de las medidas de política económica que deben tomarse según la inflación sea de demanda de - costos o estructural; pero como las situaciones reales son -- mixtas, la determinación de la política económica adecuada es difícil y complicada.

Por todo ello es difícil combatir la inflación, sus características varían según tiempo y lugar; sin embargo, parece haber unanimidad de opinión al señalar el exceso del gasto público y su financiamiento con dinero nuevo, como uno de los detonadores más frecuentes de la inflación. Sin embargo, --- existen fuertes razones sociológicas para que pase esto: Las crecientes demandas sociales que se hacen al gobierno han ocasionado una mayor intervención de éste en la economía y una - intensificación de su gasto no directamente productivo, estos gastos aumentan la demanda y la oferta monetaria, pero no la producción y, por ello son inflacionarios.

CAPITULO II

CONCEPTOS

Producción sin posesión,
Acción sin imposición,
Evolución sin dominación.
"Conceptos básicos en la vida".

zados en tres fases: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de como se hizo. La planeación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento. (1)

PLANEACION.- Para planear lo que se quiera hacer se tienen -- que determinar los objetivos y los cursos de acción que han -- de tomarse, seleccionando y evaluando cuál será la mejor opción para el logro de los objetivos que nos hemos propuesto, -- bajo qué políticas de empresa, con qué procedimientos y bajo qué programas. De esta manera "la planeación" es la primera etapa del sistema presupuestario en la que se deben analizar los factores que influyen en el futuro de la empresa como por ejemplo, lo relacionado con los productos, personal, estructura financiera, condiciones de la planta y equipo, etc., considerando el entorno económico y financiero en que vive la empresa, v.gr. el mercado en que se desenvuelve la situación -- económica, sindical, impositiva, etc., y finalizando con la -- preparación e implantación de un plan que determine claramente los objetivos (realistas y logrables) que deban alcanzarse y bajo qué políticas o reglas definidas para cada caso en particular, para lo que es muy conveniente se establezca un programa con procedimientos detallados en el que se señale la secuencia de acción para lograr tales objetivos.

Una buena planeación emana, por lo menos, de niveles intermedios (mandos intermedios), con la participación de todas las personas que ejerzan supervisión, lo que motivará al personal para el logro de objetivos, pues de esta forma los objetivos que se fijan son propios de ellos y no impuestos por la dirección.

(1) Joaquín Moreno Fernández, - "Las Finanzas en la Empresa", - Instituto Mexicano de Finanzas, A.C. - México 1984, pp.305-306.

ORGANIZACION.- Para llevar a cabo lo planeado se requiere -- organización, ejecución y dirección. La "Organización" es un requisito indispensable en el proceso presupuestado que conceptualmente identifica y lista las actividades que se requieren para lograr los objetivos de la empresa, agrupándolas en razón de unidades específicas de dirección y control, a las que se les debe definir claramente su grado de autoridad y -- responsabilidad.

Para la armonización de los trabajos y esfuerzos, deben establecerse líneas de comunicación entre los diferentes niveles y unidades de dirección y control, para desarrollar la cooperación efectiva y eficiente de todos los grupos que integran la empresa.

EJECUCION.- Existiendo una buena organización, se requiere -- la "ejecución" por parte de los miembros del grupo para que -- lleven sus tareas con entusiasmo. La ejecución incluye una -- buena política de personal: reclutamiento, selección, adies-- tramiento, promoción, planes de beneficios, retiro e incentivos, así como las facilidades con que contará cada cual para el desempeño de sus funciones. Todo esto es de suma importan-- cía ya que el elemento humano es el que va a hacer funcionar el presupuesto y la empresa.

DIRECCION.- Al hablar de ejecución se requiere necesariamen-- te "dirección", que es la función encargada de guiar a las -- personas para alcanzar por medio de su actividad los objeti-- vos que se han propuesto.

CONTROL.- Para verificar la eficiencia de cómo se hizo se re-- quiere el "control" de las actividades, para saber si se es--

tán realizando las acciones (cuándo, dónde y cómo), de acuerdo con los planes. Para ejercer un buen control se requiere evaluar los resultados comparándolos con patrones o modelos - establecidos previamente, de manera que se tomen decisiones - correctivas cuando surja cualquier variación o discrepancia - con el fin de minimizar hasta donde sea posible las desviaciones entre lo que se intenta obtener y lo que se está obteniendo.

Las cinco funciones -planeación, organización, ejecución, dirección y control- están interrelacionadas. La ejecución - de una función no cesa totalmente antes de que se inicie la - siguiente. La secuencia debe adaptarse al objetivo específico o proyecto en particular.

PRESUPUESTO

El presupuesto es una herramienta de enorme utilidad para la toma de decisiones, administración por excepciones, políticas a seguir, visión de conjunto, etcétera, es decir da lugar, el presupuesto, a una buena dirección.

REQUISITOS DEL PRESUPUESTO.- Hablar del éxito de un presupuesto no quiere decir necesariamente que los resultados logrados hayan sido idénticos a los estimados, sería suficiente el haber obtenido una mejoría en el grado de eficiencia y seguridad con que se condujo la Entidad. Sin embargo, para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración, como son: (1)

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

La preparación del presupuesto se basa en el principio de que todas las transacciones de la entidad están íntimamente relacionadas entre sí de suerte que si una determinada parte del plan pudiera ser tomada como punto de partida, el resto del mismo podría ser establecido con un grado razonable de seguridad y certeza, permitiendo a la Gerencia tomar decisio-

(1) C.P. y M.C.A. Cristobal del Río González.- "Técnica Presupuestal".- Ed. E.C.A.S.A.- México 1983, pp. I-9, I-13.

nes adecuadas. Por ejemplo: si se pueden determinar las ventas con cierta exactitud, podría estimarse también el volumen de producción adecuado, lo que permitiría a la Gerencia normar su criterio respecto a los límites del inventario que --- desee mantener. Todo eso no sería factible sin ese amplio -- conocimiento de la empresa que se ha mencionado.

EXPOSICION DEL PLAN O POLITICA.- El conocimiento del críte-- rrio de los directivos de la empresa, en cuanto al objetivo -- que se busca con la implantación del presupuesto, deberá expo-- nerse en forma clara y concreta por medio de manuales o ins-- tructivos, cuyo propósito será, además de lo anterior, unifor-- mar el trabajo y coordinar las funciones de las personas en-- cargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, defini-- niendo las responsabilidades y los límites de autoridad de -- cada uno de ellos.

En dichos manuales se incluirá también información sobre los presupuestos que forman el sistema aprobado; el período - que abarcará el presupuesto; el diseño de las formas específi-- cas que hayan de usarse, con instrucciones sobre su manejo y contenido; y toda la información que se juzgue conveniente in-- cluir para llenar las necesidades específicas de la empresa - de que se trate.

COORDINACION PARA LA EJECUCION DEL PLAN O POLITICA.- Debe -- existir un Director del Presupuesto que actuará como coordina-- dor de todos los departamentos que intervienen en la ejecu-- ción del plan. La sincronización de las diferentes activida-- des se hará elaborando un calendario, en que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la in--

formación necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

FIJACION DEL PERIODO PRESUPUESTAL.- Otro de los requisitos - que deberán tomarse en cuenta para la integración del Control Presupuestal, es la fijación del lapso que comprenden las estimaciones. La determinación de este período opera en función de diversos factores, tales como: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el período del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etc.

Normalmente se hacen coincidir los períodos de las estimaciones con los de los resultados, para poder efectuar con mayor facilidad las comparaciones entre los mismos y hacer -- las correcciones necesarias.

Se podría concluir, aconsejando no establecer el período del presupuesto largo en forma rigurosa, ya que éste suele variar constantemente según sea la estabilidad o inestabilidad de las operaciones que se realicen, la práctica más aceptable podría ser la de estimar las operaciones de la empresa en períodos de un año, dividiendo éste en trimestres, que a su vez se subdividirían en meses; posteriormente se irían elaborando estimaciones futuras por los mismos lapsos, tomando como base las experiencias adquiridas, con objeto de lograr el establecimiento de un presupuesto continuo.

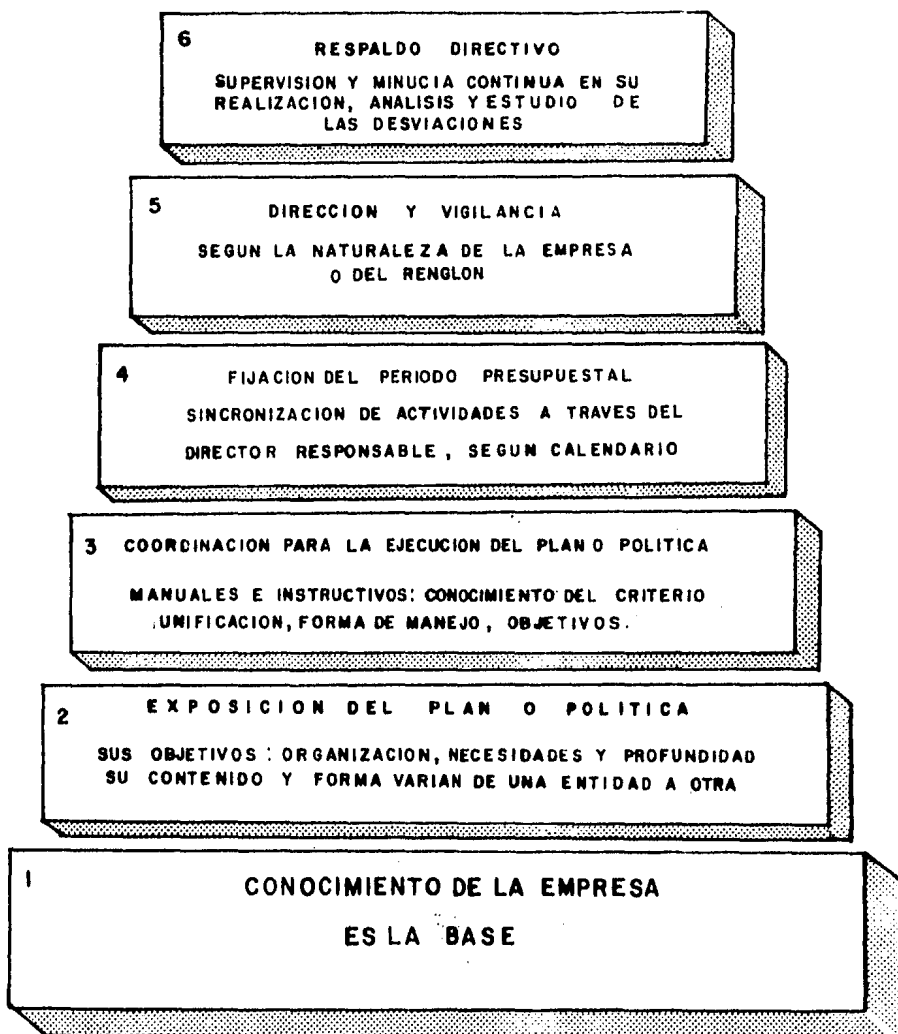
DIRECCION Y VIGILANCIA.- Una vez aprobado el plan, cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar los - presupuestos que les corresponden, con las instrucciones o re

comendaciones que ayudarán a los jefes a poner en práctica -- dichos planes. El siguiente paso será hacer un estudio minucioso de las desviaciones que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, revisar periódicamente las estimaciones y, de ser necesario, modificarlas en función con la entidad a la que pertenecen, etc.

Según puede apreciarse, un buen sistema de presupuestos requiere de un trabajo continuo y minucioso, estudio de las - circunstancias que pudieran modificarlo; que la persona que - haya de encargarse de él posea conocimientos y tiempo necesarios para vigilar tanto su cumplimiento como los posibles cam blos; sólo así podrá el presupuesto ser un verdadero instru-- mento de control para la Administración.

APOYO DIRECTIVO.- La voluntad en la implantación del Presu-- puesto por parte de los directivos y su respaldo, es indispen-- sable para su buena realización y desarrollo, lo cual da al - Presupuesto un uso no solamente informativo, sino que lo con-- vierte en un plan de acción operativo, y de patrón de medida con lo ejecutado.

PIRAMIDE PRESUPUESTAL (1)



(1). C.P. y M.C.A. CRISTOBAL DEL RIO GONZALEZ.

"Técnica Presupuestal" Ed. E.C.A.S.A. México 1983 pp 1-14

CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO.- Es común encontrar que existen distintos tipos o denominaciones del Presupuesto, en realidad estas diferentes formas de llamarlo, obedecen a características particulares del mismo.

En esta investigación lo identificaremos como presupuesto financiero como el conjunto de las partes de una entidad económica.

PRESUPUESTO FINANCIERO

GENERALIDADES.- El presupuesto financiero es el que se ocupa de la estructura financiera de la empresa, esto es, de la composición y relación que debe existir entre los activos, pasivos y capital. Es importante considerar las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos, así como el flujo de efectivo y la rentabilidad de la entidad, pudiendo resumirse en dos objetivos: "liquidez" y "rentabilidad".

La composición de la estructura financiera varía de empresa a empresa, pero se puede afirmar que existen grandes grupos que tienen una importancia considerable en la composición de las estructuras financieras, y son los siguientes:

- Efectivo en caja y bancos e inversiones temporales (activos líquidos).
- Cuentas por cobrar a clientes
- Inventarios
- Inversiones permanentes
- Deudas a corto y largo plazo

- Cuentas por pagar a proveedores
- Gastos e impuestos acumulados por pagar
- Capital social y utilidades retenidas. (1)

LOS PRESUPUESTOS FINANCIEROS.- "Dentro de la estructura formal de la planeación financiera, representada por los presupuestos, los aspectos relacionados con liquidez y estructura financiera quedan cubiertos a través de la formulación de los presupuestos financieros (presupuestos de caja, presupuesto de inversiones fijas, y la preparación del balance proforma), y los aspectos relacionados con la planeación de utilidades se deriven de la elaboración de los presupuestos de operación o económicos y que conducen, finalmente al presupuesto de utilidades representado por el estado de pérdidas y ganancias proforma".

"Obviamente ambos grupos de presupuestos están estrechamente relacionados entre sí, y es necesario establecer en un momento dado un proceso de interacción entre ambos, hasta llegar al punto óptimo a que pueda aspirarse en cuanto a necesidades de inversión y optimización de su rendimiento, indicando la proporción en que se debe utilizar capital propio que constituirán recursos permanentes, o bien recursos de terceros, los que en diferentes tiempos tendrán que ser devueltos, sustituidos por otros créditos, o liquidados mediante la aplicación de utilidades". (2)

PROBLEMAS POR FALTA DE PLANEACION FINANCIERA.- Al crecer una empresa sin planeación financiera confronta una serie de problemas:

-
- (1) Joaquín Moreno Fernández.- "Las Finanzas en la Empresa".- Ed. I.M.E.F.- México 1984, p. 352.
 - (2) Alfredo Amescua Romero.- "Capacidad de Endeudamiento".- Revista Ejecutivos de Finanzas.- I.M.E.F.-México, junio - 1975.- pp. 10-15.

1. Cuando no se planea, generalmente se financia el crecimiento con aumentos de Pasivo a Corto Plazo, sea con crédito bancario o crédito de proveedores, y a veces mediante el diferimiento del pago de las obligaciones fiscales.
2. Cuando se ha erosionado el Capital de Trabajo, se trata de remediar el problema contrayendo Pasivos a plazo medio o largo plazo, pero que generalmente tiene que negociarse a tasas, plazos y condiciones inconvenientes.
3. Cuando no se planea ni se controla la operación, se puede caer en una situación de insolvencia, para remediar la cual será necesario aceptar nuevos socios en condiciones desventajosas, o reducir el crecimiento de la empresa, e incluso sus volúmenes para liquidar Pasivos con el sacrificio de Activos de Trabajo (Inventarios, Cuentas por Cobrar, Maquinaria y Equipo), o bien vender la totalidad del negocio a precio bajo, o liquidar la empresa.

LO QUE IMPLICA LA FALTA DE EQUILIBRIO FINANCIERO.- Sin llegar a situaciones extremas, el crecer sin equilibrio financiero implica:

1. El peligro de incurrir en exceso de crédito de proveedores, cuyas consecuencias podrán ser:
 - a) Aumento en el costo de compra, o pérdida de descuentos.
 - b) Intereses altos

- c) Pérdida de oportunidades al sufrir la falta de preferencia en surtido y en calidad.
 - d) Posible riesgo de paralización de actividades por falta de entrega de los pedidos.
2. El peligro de incurrir en exceso de créditos bancarios a corto plazo:
- a) Pérdida de líneas de crédito por incumplimiento o desproporción.
 - b) Deterioro del prestigio y dificultad para reponerse y crecer.
 - c) Peligro de intervención por parte del acreedor bancario.
 - d) Incremento en los costos de financiamiento
 - e) Necesidad de aceptar condiciones restrictivas más difíciles y peligrosas.
 - f) Dificultad para conseguir crédito a largo plazo en condiciones favorables.
 - g) Dificultad para conseguir capital adicional en condiciones adecuadas.

En adición respecto a los objetivos de la empresa, en -- ejercicio de su función involucra una serie de responsabilidades hacia la sociedad, la más importante de las cuales está relacionado con la urgencia de acelerar el proceso de desarrollo económico de la nación, que requiere del crecimiento de -- las empresas de manera que se optimice la utilización de los recursos físicos, humanos y financieros del país, evitando -- los desperdicios que resultan de la falta de planeación y de eficiencia administrativa.

OPERATIVIDAD PRESUPUESTAL.- Todos sabemos lo que cuesta ---- hacer un presupuesto, sea éste anual o con proyección a más - de un año.

Todos tenemos, también, la experiencia de hacer obligadas modificaciones substanciales ante los cambios violentos - que sufrieron los parámetros en los cuales basamos nuestros - pronósticos, si no es que tuvimos que hacer un presupuesto -- nuevo.

Desde luego que no son de esperarse cambios próximos de la variedad y magnitud de los sufridos; sin embargo, bastaría con que el índice inflacionario se mantuviera con su ritmo actual (70 por ciento anual estimado) para obligarnos a rehacer el presupuesto dos o tres veces durante el año de 1984.

Ante esta problemática surgen varias preguntas:

- ¿Los presupuestos son necesarios?
- ¿Vale la pena formular presupuestos o simplemente es conveniente formular proyecciones?
- ¿Cómo formular presupuestos fácilmente modificables?

Las respuestas inmediatas son:

Desde luego que los presupuestos son necesarios; lo son ahora más que nunca porque quizá sea su empleo la única manera de mantener un punto de referencia que permita llegar al - destino, esto es alcanzar las metas y objetivos.

Se requieren presupuestos y no simples proyecciones, ya

que éstas últimas, si bien son fácilmente modificables, no -- permiten el ejercicio del control en la forma requerida ante la situación cambiante en que nos desarrollamos.

La formulación de presupuestos adaptables a los cambios previsibles es estrictamente indispensable; por lo cual se -- deberá adecuar las herramientas de que se dispone al trabajo por realizar, o inventar nuevas; por lo pronto, se requiere -- el empleo de presupuestos flexibles, rígidos y muy sofisticados.

ENFOQUE NUEVO.- Ante la situación descrita, es obligado ---- hablar de un enfoque nuevo para la elaboración y operación -- presupuestal.

Las decisiones estratégicas son tomadas sólo por la alta dirección de las empresas y comprometen su vida, su progreso y su supervivencia.

Las decisiones tácticas son tomadas por el nivel gerencial, y corresponden a la adecuación de los recursos disponibles para alcanzar los fines que deben ser cumplidos.

Las decisiones operativas se concretan en el empleo de -- los recursos para la fabricación y distribución de productos o para la prestación de servicios, origen de la existencia de la empresa.

El actual problema estratégico es el de la liquidez. -- Todo lo que hemos expuesto tiene su efecto inmediato en los -- flujos de recursos financieros:

- a) La inflación, por los aumentos continuos de precios requiere recursos monetarios de manera insaciable.
- b) El combate a la recesión requerirá de ampliaciones al capital de trabajo; ocasionará disminuciones de los precios de venta o de sus volúmenes, lo cual -- representa en el primer caso, empleo de recursos -- adicionales a los invertidos originalmente, y los -- dos últimos se traducirán en menores ingresos.
- c) El control de divisas, en tanto haya escasez de --- ellas, requerirá de financiamiento durante el tiempo que transcurre entre el depósito del dinero para la compra de moneda extranjera y su adquisición y -- pago de la deuda, además de los costos adicionales por mora.
- d) El control de precios significa una restricción al flujo de ingresos aunque compensado, quizá con un -- precio menor en alguna materia prima vía subsidio.
- e) La situación internacional también muestra una fuer -- te tendencia a restar liquidez internacional y, por consecuencia liquidez interna de países y empresas.
- f) El crédito en nuestro país es, probablemente, el -- punto optimista en el panorama, pues se estima que, al menos, habrá créditos disponibles a un alto costo.

La situación descrita nos lleva a determinar que el enfo que nuevo es buscar, primero, la supervivencia, en segundo -- término las utilidades, y en último, el crecimiento, que se -

juzga un poco menos que imposible.

De ahí que el objetivo altamente prioritario para las -- empresas es el de supervivencia y ésta se logra sólo con un - financiamiento autosuficiente o, al menos, suficiente, convir_ tiendo así la liquidez en el objetivo estratégico fundamental; en segundo lugar, aparece el mantenimiento del mercado ante - la recesión previsible y, como objetivo social actual y estra_ tégico, aparece hoy con más fuerza el de empleo de mano de -- obra, por lo potencial de problemas sociales que representa - el desempleo creciente.

FILOSOFIA.- Por todo lo anterior, se juzgaría prudente sugerir el cambio de filosofía en la planeación, elaboración y -- operación presupuestal para dar importancia a la liquidez , - como elemento estratégico y restrictivo por excelencia en --- estos momentos.

Esta filosofía consiste en:

A) Considerar como objetivos prioritarios:

- Supervivencia
- Liquidez
- Mantenimiento del mercado
- Empleo de mano de obra.

B) Establecer la estrategia de supervivencia sobre los si-- guientes criterios:

- Alcanzar y mantener los proyectos empresariales --- autofinanciables y, en caso que esto no suceda, can_ celarlos.

- Conocer y minimizar el riesgo de la liquidez de todos y cada uno de los proyectos de la empresa.
- Evitar el inicio y desarrollo de proyectos con alto riesgo de liquidez.

C) Mantener planes tácticos financieros sobre las premisas de:

- Determinación y control de las variables básicas - que incidan sobre la liquidez de cada proyecto y de la empresa en su concepción global.
- Determinación y medición del riesgo de la liquidez de cada proyecto mediante el conocimiento de sus variables básicas.
- Desarrollo de un sistema presupuestal que permita - modificar las cifras sin mayores complicaciones, -- sustentado sobre bases sólidas y flexibles que permitan medir la liquidez y sus riesgos, por cada uno de los proyectos empresariales en desarrollo.
- El presupuesto deberá permitir el control de cada - proyecto, tomando en cuenta la importancia de su - liquidez, sin olvidar las utilidades.
- Formar y controlar la balanza de pagos propia y medir y evitar los riesgos cambiarios.

HERRAMIENTAS QUE SE DEBEN EMPLEAR.- Para lograr que el presupuesto se ajuste a los nuevos requerimientos de estructura e información, se hace necesario el empleo de las herramientas siguientes:

- Enfoque por proyecto
- Presupuesto flexible
- Presupuesto de caja (flexible y por proyectos)

- Determinación del punto de equilibrio entre ingresos y egresos.

Es necesario aquí hacer una aclaración muy importante -- ahora, el punto de equilibrio financiero debe ser calculado -- considerando que el riesgo de liquidez está cubierto, esto -- es, que al punto de equilibrio tradicional habrá que incrementarse al margen de seguridad que permita cubrir con holgura -- el riesgo de liquidez, ya que, de otra manera, estar en el -- punto de equilibrio tradicional (ingresos igual a egresos) es estar muerto, ya que es totalmente predecible que habrá modificaciones a las condiciones operativas y al entorno socioeconómico, las cuales no podemos cuantificar con precisión; por lo tanto, si no se cubre la probabilidad -casí certeza- de -- que habrá cambios que afecten los ingresos en magnitudes no -- cuantificables, mantenerse en el punto de equilibrio tradicional significa cubrir los egresos mínimos, sin poder soportar cambios imprevistos que impliquen aumento en egresos o disminución en ingresos. En otras palabras, el riesgo de liquidez es alto, y no cubrirlo suficiente significa la desaparición -- de la empresa.

El entorno socioeconómico nacional y la situación internacional sugieren que el problema estratégico actual se las -- empresas es la liquidez por ser éste el elemento restrictivo en el ámbito mundial y nacional.

La elaboración del presupuesto global debe considerar -- esta circunstancia, y bajo esa premisa es conveniente que se ajuste a cumplir con los requisitos siguientes:

- Sencillez de elaboración y operatividad

- Flexibilidad amplia para soportar tanto cambios de volúmenes de operación como variaciones en los parámetros -- que afecten los flujos del efectivo.
- Su estructura debe permitir el análisis de todos los --- proyectos de la empresa, considerando para cada uno sus utilidades, su posición financiera y principalmente su - flujo de recursos financieros.
- Determinación de variables estratégicas de cada proyecto y la determinación del riesgo que acarrearían sus cam--- bios.

Para la elaboración de presupuestos adecuados se hace ne cesario emplear las herramientas siguientes, aplicadas tam--- bién a los flujos del efectivo y con el enfoque de análisis - por proyectos: (1)

- Presupuesto flexible, operativo y financiero
- Punto de equilibrio financiero.

DESCRIPCION DEL METODO.- Cualquier proyecto está sujeto a -- cambios en los parámetros que se consideraron para su análi-- sis y evaluación; además, estos cambios tendrán efectos de di versa magnitud en los resultados estimados para el proyecto, conforme las modificaciones sean mayores o menores, o de tal o cual naturaleza, provengan de uno u otro parámetro.

Esto es, todo proyecto está sujeto a la influencia de la incertidumbre, lo que significa aceptar correr riesgos deriva dos sea de errores en la determinación de parámetros o de cam bios en las condiciones externas, que afectan al proyecto a - través de alguno de ellos considerados.

(1) C.P. Manuel Contreras Femat.-"Bases para presupuesto".-Re vista Ejecutivos de Finanzas.- I.M.E.F.- Marzo 1983, pp. 31-34.

Todos los que toman decisiones están acostumbrados a correr riesgos; pero también todos desean conocer los efectos que producirían en los resultados los cambios impredecibles de las variables dentro del rango del riesgo que se está corriendo; así, si se tiene la expectativa de disminución en los precios de venta, por ejemplo, se desea conocer los resultados que se obtendrían si cambiaran en un 10, 20, 25 por ciento de más o menos, o sea, en todo el rango comprendido entre el no cambio de precios hasta la mayor disminución previsible de ellos. (1)

(1) C.P. Manuel Contreras Femat.-"Bases para Presupuesto".-Revista Ejecutivos de Finanzas.- I.M.E.F.- México, Marzo 1983, p. 38.

INFLACION

Sabemos ahora cuál es la base teórica de la inflación y por regla general, la economía de los países libres tiende a crear una situación inflacionaria de más o menos importancia, dependiendo esto de muy diversos factores. El valor del dinero se puede medir a través de lo que se conoce como la ecuación cuantitativa del dinero, que es un quebrado que tiene -- como numerador el "dinero en circulación multiplicado por la velocidad" y como denominador los "bienes y servicios producidos por el país". Esto quiere decir que idealmente los países deben controlar que haya una igualdad entre el dinero en circulación y los bienes y servicios producidos. Generalmente hay tendencia a incrementar el dinero en circulación con relación a los bienes y servicios producidos, rompiéndose el equilibrio necesario. De esta manera se produce la inflación monetaria o bien la pérdida del poder adquisitivo de la moneda. Ahora bien analicemos el reflejo de la inflación en la empresa. (1)

CICLOS FINANCIEROS EN UN AMBIENTE INFLACIONARIO.— Las empresas tienen dos ciclos financieros claramente definidos: uno a corto plazo y otro a largo plazo.

El ciclo financiero a corto plazo es aquel que incluye la adquisición de materiales y servicios, su transformación, venta y, finalmente, su recuperación en efectivo. Se realiza en lo sustancial con el capital de trabajo, que está representado por los activos y pasivos circulantes.

(1) Joaquín Moreno Fernández.—"Las Finanzas en la Empresa", Ed. I.M.E.F.— México 1984, p. 133.

El ciclo financiero a largo plazo es el que se realiza con las inversiones de carácter permanente, que se efectúan para lograr los objetivos de la empresa. Intervienen en el ciclo financiero a corto plazo a través de la incorporación gradual de la depreciación gradual de la depreciación, amortización y agotamiento. Su recuperación se realiza a través del precio de venta de los productos o servicios que se produzcan o suministren. En cuanto al ciclo financiero a corto plazo, éste se inicia generalmente con efectivo aportado por los accionistas, el cual se convierte en materias primas que son, transformadas, agregándose mano de obra y otros insumos. Además, como se ha señalado antes, recibe un flujo continuo de las inversiones permanentes del ciclo financiero a largo plazo, a través de una absorción gradual de depreciación, para así obtener productos terminados que, con el agregado de un margen de utilidad, se venden y transforman en cuentas por cobrar y, finalmente, en efectivo. En este ciclo participan, también, los financiamientos a corto plazo, que pueden ser a través de proveedores, banca, acreedores diversos, y otros, cuyos fondos intervienen en este ciclo definido. Un elemento importante que caracteriza este ciclo es la presunción razonable de que cada uno de los conceptos que lo integran deben transformarse en efectivo en un plazo no superior a un año.

En épocas inflacionarias, el ciclo financiero a corto plazo tiene trastornos importantes en los elementos que lo componen; los principales son: (1)

EFFECTIVO.- El efectivo que se genera conlleva el riesgo de no ser suficiente para cubrir las operaciones básicas en la vida de la empresa.

(1) C.P. Ricardo Lujambio Rafols
C.P. Joaquín Moreno Fernández.- "Impacto de la Inflación en las Finanzas de la Empresa".- Revista Ejecutivos de Finanzas.- I.M.E.F.- México, Abril 1983; pp. 19-20.

CUENTAS POR COBRAR.- Las cuentas por cobrar tienden generalmente a incrementarse en una magnitud superior al crecimiento real de las operaciones de la empresa, tendiendo así a absorber una mayor porción del capital de trabajo y a dificultar el financiamiento del mismo.

La empresa, al mantener altas inversiones en cuentas por cobrar, sufre pérdidas por exposición a la inflación, dado -- que al convertirse las cuentas por cobrar en efectivo, éste -- tendrá un poder de compra menor al que tenía en la fecha en -- que fue realizada la venta o servicio.

INVENTARIOS.- En épocas inflacionarias suele presentarse --- cierta escasez, provocada por varias causas, entre las cuales son más importantes el ocultamiento de los productos con fi-- nes especulativos y las demandas adicionales de los fabricantes que requieren más materiales para garantizar sus programas de producción a precios actuales. En cuanto a los produc-- tos terminados, el comerciante demanda generalmente cantida-- des superiores a las que normalmente necesita, debido a su -- deseo natural de convertir el efectivo en inventarios y prote-- ger su inversión. Al mantener altas inversiones en inventa-- rios la empresa se ampara parcialmente del impacto inflaciona-- rio, ya que en esta inversión es susceptible de modificarse el precio de venta, dado que al tratarse de activos no moneta-- rios no perderán su valor en el transcurso del tiempo.

CUENTAS POR PAGAR.- Los financiamientos de las materias pri-- mas se hacen más difíciles, ya que por causa de la escasez, -- los proveedores establecen condiciones de crédito más rígidas, -- teniéndose que pagar precios altos con créditos limitados, --

con el riesgo de que fallen los programas de producción por no contarse con las materias primas necesarias.

MANO DE OBRA.- La mano de obra se encarece al multiplicarse las demandas obreras para aumentar los salarios y, a consecuencia de lo anterior, se elevan los costos de producción y los gastos de operación.

FINANCIAMIENTOS.- Los créditos, por lo general, son restringidos. Y las tasas de interés suelen incluir los índices inflacionarios, además, se requieren otras fuentes diferentes de financiamiento.

El flujo de fondos en el ciclo financiero a corto plazo se ve alterado seriamente, dado que la transformación de los conceptos que lo integran reciente el efecto del ámbito económico del país, así como del entorno particular de la empresa.

RIESGOS DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL EN EPOCAS INFLACIONARIAS. Fijadas así, tanto la necesidad de vigilancia como algunas su gerencias para llevarla a cabo, conviene tratar algunos de los aspectos de mayor vulnerabilidad y de las estrategias de defensa que el empresario puede poner en práctica en su empresa, para sortear los peligros que un ambiente inflacionario le presenta. Aun cuando el fenómeno inflacionario tiene orígenes económicos, políticos y sociales, su manifestación dentro de la empresa es eminentemente financiera y las medidas de acción que se tomen en su seno deben enfocarse necesariamente a través de las finanzas empresariales.

Este apartado no pretende señalar, de manera integral, -

la solución cabal del problema, sino destacar las áreas generales en que la inflación puede dañar en forma más grave a -- las empresas. Por tanto, y habida cuenta la necesaria interrelación de ellas, se destacarán las siguientes áreas de riesgo y algunas sugerencias de defensa.

1. Actualización de la información financiera
2. Precios de venta y costos de reposición
3. Conservación y desarrollo de la capacidad operativa
4. Financiamiento y cobertura cambiaria
5. Remuneración al personal.

Los puntos 1 y 4, esenciales dentro del contexto de es--trategias de defensa de la actividad empresarial en épocas inflacionarias.

1. ACTUALIZACION DE LA INFORMACION FINANCIERA.- El sistema que se utiliza en México para actualizar la situación finan--ciera y los resultados de las operaciones de las empresas se realiza a través de un procedimiento de actualización dual, - en el que se puede seleccionar uno u otro método de valuación en particular para cada grupo de conceptos no monetarios, lo cual permite obtener una información más realista, como se -- explica más adelante.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., ha - emitido a través de su Comisión de Principios de Contabilidad el Boletín B10, Reconocimiento de los efectos de la Inflación en la Información Financiera, después de un proceso evolutivo y experimental que tuvo como antecedente el Boletín B7, Revelación de los efectos de la Inflación en la Información Financlera. Durante el proceso, el IMCP, realizó una amplia acti-

vidad de difusión en todo el país acerca de su contenido y -- forma de aplicación y, posteriormente, se llevó a cabo una en - cuesta que reunió las experiencias y puntos de vista de las - personas que intervienen en la preparación y en el uso de la - información financiera. Esta fue recogida por la Comisión de Principios de Contabilidad, que aunada a la investigación, -- reflexión y discusión a nivel técnico, se tradujo en unas nor - mas generales y en unos lineamientos particulares para su --- aplicación, que habrán de dar mayor claridad y realismo a la información financiera que las entidades presenten en un en-- torno inflacionario que ha llegado a ser de tres dígitos prá - cticamente.

MÉTODOS.- Cada empresa podrá elegir el método que, de acuer- do con las circunstancias, permita presentar una información más apegada a la realidad.

Estos métodos son: "Contabilidad con base en el nivel - general de precios" o "Contabilidad de valores actuales" y -- pueden aplicarse a conceptos específicos, más para que la in- formación tenga significado, debe procurarse que no se mez--- clen los dos métodos en la actualización de los inventarios - y de los activos fijos. De ser necesario, por razones de --- carácter práctico, utilizar uno y otro, la mezcla sólo podrá efectuarse entre activos de naturaleza diferente y no dentro de un mismo rubro de activos. (1)

Se ha adoptado un enfoque parcial simplificado, reexpre- sando los conceptos de los estados financieros en los cuales, en la mayor parte de los casos, las cifras históricas están distorsionadas en forma importante.

(1) Joaquín Moreno Fernández.- "Las Finanzas en la Empresa".- Ed. I.M.E.F.- México 1984, p. 163.

2. **PRECIOS DE VENTA Y COSTOS DE REPOSICION.-** Precios de --
Venta. Este aspecto es trascendental para el éxito y estabi-
lidad económica de cualquier empresa y de él depende en gran
parte su redituabilidad.

Siempre y cuando haya una participación competitiva en -
el mercado en cuanto a calidad aceptable y costos razonables
de fabricación, la fijación de precios puede llevarse a cabo
estableciendo como lineamiento para la determinación de los -
precios de venta, un porcentaje de redituabilidad satisfacto-
rio sobre la inversión en los activos que se utilicen en la -
fabricación y venta de los productos.

Los factores económicos que ayudan a determinar un por-
centaje de redituabilidad aceptable son:

- a) Las tasas de interés bancarias existentes en la locali-
dad para inversiones de renta fija, que representa la re
dituabilidad mínima que se puede obtener de una inver-
sión, sin riesgo alguno.
- b) La tasa anual de inflación esperada, la cual representa
la pérdida del poder adquisitivo de las inversiones que
se tengan en efectivo y por lo tanto expuestas a la in-
flación.

El valor de la reposición es el precio que tendría que -
pagarse para reponer el bien; representa una cifra objetiva -
y puede decirse que es el que tiene más partidarios para em-
plearlo en la contabilidad de valores actuales. Generalmente,
este valor es coincidente con las últimas compras en el caso
de inventarios, lo que proporciona gran facilidad y objetivi-

dad de aplicación, valuados muy cerca de su costo de reposición o mercado, el menor, por lo que para estos propósitos -- deben evitarse las valuaciones a últimas entradas primeras -- salidas (UEPS) o costos promedios cuando la tasa anual de inflación sea muy alta.

También en el caso de activos fijos, éstos deben mostrar valores en unidades monetarias que representen la inversión - actualizada.

3. CONSERVACION Y DESARROLLO DE LA CAPACIDAD OPERATIVA.-

La capacidad operativa en una industria está constituida por la posibilidad de fabricación de un volumen determinado de -- productos; la de una empresa de servicios consiste en la posi bilidad de proporcionar un número determinado de ellos, y la de una empresa comercial se determina por su posibilidad de - comprar y vender un volumen determinado de valores de venta. Esta capacidad debe conservarse a través del tiempo para que la empresa comercial se determina por su posibilidad de com- prar y vender un volumen determinado de valores de venta. Esta capacidad debe conservarse a través del tiempo para que la empresa no pierda sus esperanzas de vida.

Las industrias deben conocer continuamente el costo de - reemplazar su capacidad de producción, ya sea con el mismo -- tipo de máquinas o con otras que proporcionen el mismo caudal de productos. Deben incorporar a su costo de producción ac- tual, y por tanto a su precio de venta, la proporción del cos to de reemplazo de su maquinaria en lo que estime de remanen- te de vida útil, porque de otra manera no podrán reponer su - equipo al terminar dicha vida y estarán condenados a desapare cer o a llevar a cabo una reestructuración integral de la em-

presa, lo cual en ocasiones no es posible.

4. FINANCIAMIENTO Y COBERTURA CAMBIARIA.- Financiamiento.- El financiamiento se hará más caro y difícil. Proveedores que anteriormente concedían plazos y descuentos los empezarán a reducir. Las tasas de interés bancario subirán y los créditos serán restringidos. Será necesaria una mayor imaginación del empresario para enfrentar la problemática y conseguir el financiamiento necesario para la empresa.

El financiamiento en moneda extranjera debe quedar limitado a un porcentaje mínimo. Este porcentaje puede determinarse estudiando la pérdida en cambios que produciría una posible fluctuación negativa de la moneda y el probable impacto en la estructura financiera de la empresa, tomando en consideración la nivelación posible a través de inversiones de esta misma naturaleza.

5. REMUNERACIONES AL PERSONAL.- Los conflictos laborales son más frecuentes y agudos en tiempos de inflación, por razón natural de la pérdida de poder de compra de los sueldos y salarios que se pagan al personal. El empresario debe estar conciente del problema y abierto a su solución para minimizar los riesgos que los conflictos laborales imponen a la operación de su empresa y procurar, cuando menos, igualar los aumentos de salario a los índices de inflación de productos de consumo. En la práctica, resulta difícil llevar a cabo esta política, porque se establecen precedentes de aumentos de sueldos que posteriormente pueden resultar excesivos en relación con los aumentos en el costo de la vida, lo cual daría origen a una costumbre cuyo cambio ulterior puede ser difícil de lograr. (1)

(1) C.P. Ricardo Lujambio Rafols y C.P. Joaquín Moreno Fernández.- Revista I.M.E.F.- México, Abril 1983; p. 18.

Los recursos humanos de una empresa son, con frecuencia el activo de mayor valor de que dispone, y por ello es preciso observar con cuidadosa atención la problemática que la inflación puede suscitar en cuanto a la justa remuneración al personal. Se impone el estudio de posibilidades alternativas de recompensa, como son los planes de incentivos por productividad, ingresos no sujetos a impuesto sobre la renta, por ejemplo, pagos de educación, despensas entre otros.

POSICION Y PROTECCION A LA INVERSION EN EPOCAS DE INFLACION.- Por la problemática debida a los procesos inflacionarios y a las eventuales devaluaciones, la estructura financiera de las empresas tiende a perder las proporciones adecuadas en sus partidas monetarias en moneda nacional, y en partidas no monetarias.

A continuación se examina cada una de ellas.

En épocas de inflación, el activo monetario produce una pérdida y el pasivo genera una utilidad por exposición, por lo que deben evitarse pérdidas nivelando su posición y procurando convertir activos monetarios en activos no monetarios, así como promoviendo endeudamientos en moneda nacional para convertirlos en activos no monetarios.

PARTIDAS NO MONETARIAS.- El riesgo de una empresa aumenta cuanto menor sea la inversión del capital en partidas no monetarias. Las partidas no monetarias representan, generalmente, bienes que son susceptibles de modificar su precio en vista de la pérdida del poder adquisitivo de la moneda. Una empresa con altas inversiones en inventarios o activos fijos está generalmente protegida contra pérdidas importantes por exposi

ción a la inflación.

En vista de las consideraciones anteriores es preciso -- procurar un equilibrio apropiado de partidas monetarias en mo neda nacional, partidas monetarias en moneda extranjera y par tidas no monetarias.

Los activos y pasivos monetarios en moneda nacional re-- presentan unidades monetarias a cobrar o pagar y, por lo tan- to, pierden gradualmente su poder de compra con el transcurso del tiempo.

CAPITULO III

OBJETIVOS

Todo objetivo es un reto a lograr
y lo más hermoso es verlo cristali-
zado.

DIFUSION DE LOS PRESUPUESTOS.- La difusión de un presupuesto debe de ir en función directa a las necesidades de quien lo pide o lo solicita ya sea de bienes o servicios, las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a la que actualmente nos vemos todos sometidos, no podemos tomar una decisión sin antes saber cuanto nos va a representar ya sea como ingreso o como egreso, por regla general siempre se pide un presupuesto ya sea para la compra, reparación o la adquisición de un bien; pero la mayoría ignora lo que encierra de gran contenido lo que es en sí un presupuesto, lo único que sabe la mayoría es que un presupuesto es proveer antes de hacer.

Todos escuchamos a diario la palabra presupuesto ya sea en el ámbito gubernamental o privado, de tal forma que es necesario conocer que es un presupuesto público y presupuesto privado.

Es necesario hacer la distinción entre ambos tipos de presupuestos. A la fecha aún se elaboran los presupuestos públicos con base en la idea de control de gastos; los gobiernos hacen primero una estimación de los gastos que se hayan de originar debido a las necesidades públicas, y después planean la forma en que podrán cubrirlas, estudiando la aplicación de los ingresos, que habrán de provenir de la recabación de impuestos, de la obtención de empréstitos y como último recurso de la emisión de papel moneda, que necesariamente ocasionaría inflación.

Las empresas privadas por el contrario, primero deben estimar sus ingresos, para, sobre esta base, predeterminar su distribución o aplicación, lo que ocasiona que la integración

de su control presupuestal sea más compleja y difícil de solucionar.

De lo antes expuesto, se deduce que la diferencia existente entre la presentación y administración presupuestal, -- gubernamental y privado, nace de la distinta finalidad que -- ambas entidades persiguen. Tradicionalmente las entidades -- económicas privadas, tienen como fin primordial el logro de -- utilidades. La concepción actual de Empresa Industrial, incluye como importante, además de la búsqueda de utilidades, -- otros factores, entre ellos, un superior beneficio social, al procurar la satisfacción adecuada de las necesidades de la región en que ésta se desarrolla, una mejor distribución de la riqueza a través de la creación de fuentes de trabajo, etc.

Las entidades gubernamentales sin embargo, no deben en -- caso alguno tener como finalidad la obtención de utilidades, -- sus funciones consisten básicamente en satisfacer las necesidades públicas de la mejor manera posible, con el fin de lograr la estabilidad económica del país cuya administración -- les ha sido encomendada.

PRESUPUESTOS MAS USUALES EN NUESTRO MEDIO.

1. Presupuesto por programas
2. Presupuesto base cero
3. Presupuesto flexible.

Para ir entendiendo la técnica y aplicación de los presupuestos estos se caracterizan por :

- a) Públicos y privados

- b) Por su contenido
- c) Por su forma
- d) Por su duración
- e) Por la técnica de valuación
- f) Por su reflejo en los estados financieros
- g) Por las finalidades que pretende
- h) De trabajo.

PRESUPUESTOS POR PROGRAMAS.- Dentro de la moderna técnica -- presupuestal, este presupuesto presenta una orientación clara y objetiva de la política económica y fiscal de una entidad, -- mediante el establecimiento de programas y la clasificación -- de los gastos de funcionamiento y de inversión.

"Es un sistema en que se presta particular atención a -- las cosas que un gobierno realiza, más bien que a las cosas -- que adquiere, sino medios que emplea para el cumplimiento de sus funciones que pueden ser, carreteras, escuelas, etc". (1)

La función del presupuesto por programas, es el conjunto de gastos presupuestados, cuya finalidad inmediata o a corto plazo es la de proporcionar un servicio público determinado.

PRESUPUESTO BASE CERO.- Es una metodología de planeación y -- presupuesto que trata de reevaluar cada año todos los programas y gastos de una entidad organizacional, de ahí su denominación, se emplea el término planeación porque en su elaboración se establecen programas, se fijan metas y objetivos y se toman decisiones relativas a la política básica de la organización, se analizan en detalle las distintas actividades que se deben llevar a cabo para implantar un programa, se seleccionan las alternativas a prioridad que les permitan obtener

(1) Gonzalo Martner.- "Planeación y Presupuesto por Programas" 1a. Edición, 1967.

los resultados deseados, y se hace un estudio comparativo de su costo beneficio correspondiente.

La secuencia lógica para un presupuesto base cero es:

1. Identificar y analizar cada una de las diferentes actividades existentes y las nuevas por haber en la empresa, - con alternativas propuestas.
2. Evaluar y catalogar todas las alternativas propuestas a través de un estudio de costo-beneficio en forma subjetiva.
3. Asignar los recursos conforme a los dos puntos anteriores.

El proceso de elaboración de este presupuesto puede aplicarse a toda actividad, función u operación donde sea posible determinar la relación costo-beneficio.

PRESUPUESTO FLEXIBLE.- El presupuesto flexible es resultante, de la consideración anticipada de las variaciones que pudieran existir en los ingresos y en las ventas; ésta posible - - afectación conduce a la predeterminación de los cambios factibles en los volúmenes de producción y por consiguiente en los gastos.

No debe confundirse el presupuesto flexible, con la característica de elasticidad de que deben estar investidos los presupuestos en general. La elasticidad o flexibilidad, también está referida a los presupuestos fijos, para indicar que

deben revisarse y adaptarse a las fluctuaciones constantes -- del mercado, obligando a la administración a cambiar o reconsiderar sus planes, cuando las situaciones que se presentan -- son distintas de lo previamente estimado.

En este tipo de presupuestos se consideran diferentes -- planos alternativos de aplicación directa e inmediata, en caso de que las situaciones previstas cambien. Dichas variaciones se presentan dentro del cuerpo del mismo presupuesto en -- forma de cuotas (por unidad producida por ejemplo) o en forma escalonada, fijando porcentajes sobre una base determinada.

Es erróneo, que la elaboración de un presupuesto flexi-- ble es muy sencilla, puesto que consiste tan sólo en obtener porcentajes sobre las cifras base; sin embargo, tampoco es -- complicado, aún cuando las reacciones del costo respecto del volumen, no son proporcionales, ya que existen gastos fijos -- y variable; los primeros se erogan, exista o no producción, -- mientras los últimos poseen la característica de aumentar o -- disminuir el volumen conforme aumente o disminuya la produc-- ción. (1)

De acuerdo al medio interno y externo, el predominio de los trastornos económicos en nuestro país, es recomendable -- que cualquier tipo de presupuesto a usar sea considerada la -- flexibilidad en el mismo; además, tener muy en cuenta la técnica de administración presupuestal.

(1) C.P. y M.C.A. Cristobal del Río González.-"Técnica Presupuestal".- Ed. E.C.A.S.A.- México-1983, p. I-20.

ADMINISTRACION PRESUPUESTAL.- La administración presupuestal es un método del que se valen las empresas para dirigir todas sus operaciones, todo lo anterior se logra a través de la comparación sistemática del conjunto de previsiones establecidas para cada uno de sus departamentos, con los datos históricos que refleja la contabilidad durante el mismo período.

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

Se puede decir que para una buena administración presupuestal es el conjunto de presupuestos parciales, correspondientes a cada una de las diferentes actividades de una entidad.

RESPONSABILIDAD Y ADMINISTRACION PRESUPUESTAL.- La responsabilidad de la elaboración y administración presupuestal se delega de una persona que habrá de fungir como Director del mismo.

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

de ocupar el puesto de Contralor o de Director de Finanzas.

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

MECANICA DE ADMINISTRACION PRESUPUESTAL.- Una vez que se ha establecido el período presupuestario, la selección del personal que deberá trabajar en la elaboración del presupuesto y el estudio para su conexión con el sistema contable, se puede comenzar con un boletín dirigido a todos los componentes de la organización, en el que se comuniquen las perspectivas y objetivos de la empresa, conteniendo un mensaje optimista y atractivo sobre las ventajas que se derivarán para todos, lo cual deberá promover entusiasmo y buena voluntad en el personal para la tarea que se inicia, y en la que cada uno tendrá un papel importante que desempeñar.

Deberá existir sincronización y coordinación en todos aspectos, si se quiere trabajar eficientemente, por lo que es preciso fijar las fechas en que la información deba estar disponible para cada uno de los demás departamentos. Un auxiliar valioso para el control de las actividades es la implantación de un sistema de redes de actividades (camino crítico) para determinar los puntos críticos en que se requiere la atención del coordinador. (1)

(1) C.P. y M.C.A. Cristobal del Río González.- "Técnica Presupuestal".- Ed. E.C.A.S.A.- México 1983, p. II-5.

FASES DE ADMINISTRACION PRESUPUESTAL.- Todo estudio sistemático requiere de un orden o encauzamiento en su desarrollo, - respecto al Sistema Presupuestal, las etapas son:

- PLANEACION
- FORMULACION
- APROBACION
- EJECUCION Y COORDINACION
- CONTROL

PLANEACION.- Todo acto debe ser planeado, y en el caso de -- los presupuestos, con mayor razón, toda vez que resulta ser -- inherente; uno de los primeros pasos a dar es elegir la per-- sona o personas (Director o Comité, generalmente existen am-- bos) que se harán cargo de todo el sistema presupuestario, -- desde su planeación.

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

FORMULACION.- Esta fase integra la elaboración de los presu-- puestos parciales, que se hacen en forma analítica de cada -- departamento de la entidad y la realización de los presu-- pectos previos, puesto que están sujetos a ajustes, pero con la visión completa, global del presupuesto.

APROBACION.- Es la Dirección General o Gerencia de la enti-- dad, quien sanciona los presupuestos hasta el resultante del paso anterior; simultáneamente son verificados por los jefes

de departamento, y otros funcionarios que se hagan responsables de llevarlos a cabo, después de las discusiones y modificaciones pertinentes.

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

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

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

CONTROL.- Corresponde a la serie de funciones encaminadas a la observancia y vigilancia del Ejercicio del Presupuesto.

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

La administración del presupuesto se hace, básicamente, partiendo del sistema presupuestado, registrando lo realizado

y por comparación, determinar las variaciones, mismas que se estudian y analizan, para dar lugar a acciones correctivas y superaciones.

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

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

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

MANUAL DEL PRESUPUESTO.- El Manual de Administración Presupuestal tiene mucha similitud con los Manuales o Instructivos de Contabilidad, Organización, etc., cuya finalidad es presentar en forma escrita las políticas, operaciones, etc., de la empresa.

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

Dicho Manual debe contener en forma detallada:

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

La elaboración de un Manual ofrece numerosas ventajas, ya que por medio de él se entera al personal de los propósitos y resultados que se esperan obtener, define las autoridades y funciones, delimita responsabilidades de las personas -

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

Después de haber analizado los presupuestos más conocidos, estos tienen tres categorías llamadas:

1. Presupuesto de Operación.
2. Presupuesto de Inversiones Permanentes.
3. Presupuesto Financiero.

PRESUPUESTO DE OPERACION.- El Presupuesto de Operación es el que con más frecuencia utilizan las empresas y debe ser preparado, preferentemente, tomando como base la estructura de la organización y asignando responsabilidades para lograr los objetivos determinados.

El Presupuesto de Operación comprende todos los conceptos que integran los resultados de operación de una empresa, algunos de los cuales están ligados íntimamente con conceptos que integran el presupuesto financiero. Como ejemplo se puede citar el nivel de ventas, que es el primer concepto del -- Presupuesto de Operación que determinará las necesidades de efectivo; también cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos, todos ellos conceptos del Presupuesto Financiero.

A continuación se estudiará cada uno de los conceptos -- que integran el Presupuesto de Operación por el orden que normalmente se muestra en el estado de ingresos y gastos.

PRESUPUESTO DE VENTAS.- Son muchos los factores que pueden in

fluir en el volumen de ventas de una empresa; sin embargo, -- debemos empezar por conocer cuál ha sido la tendencia de las ventas en años anteriores, y su comparación con la tendencia de la industria. De este análisis pueden conocerse variaciones en el patrón general de la industria y debemos saber qué hizo o qué dejó de hacer la empresa para identificar las -- alzas o bajas que se hayan detectado. Se debe, además, explorar si las tendencias obtenidas pueden relacionarse con las -- condiciones económicas de mercados nacionales o extranjeros, -- de nuevos descubrimientos, de escasez, de limitaciones gubernamentales, de importación o exportación, de competencia, etc.

De lo anterior se puede decir que la tendencia de las -- ventas está influenciada por condiciones que se encuentran -- dentro de las posibilidades del control de la empresa, basadas en políticas y acciones propias y condiciones de ambiente que están fuera de su control y que pertenecen a la economía en general y, por tanto, afectan a todas las empresas.

De las consideraciones anteriores se desprende que no -- hay una fórmula general para presupuestar las ventas que pueda ser aplicable a todos los negocios o a todas las empresas que realicen el mismo tipo de actividades; no debe esperarse entonces que en los primeros intentos se logra un alto grado de exactitud, excepto en casos muy excepcionales. Se deben -- hacer varios intentos para descubrir relaciones funcionales -- entre condiciones específicas y ventas futuras para derivar -- posteriormente coeficientes o factores de ponderación que expresen su relación cuantitativamente.

El Presupuesto Anual de Ventas debe considerarse como un

plan de campaña, cuyos ajustes se harán en la medida en que el mercado altere su posición de acuerdo con los resultados de las batallas comerciales.

El Presupuesto de Ventas debe apoyarse en el mercado, -- o sea que las ventas anuales totales del producto estarán condicionadas por los precios que rijan en la economía, factores que no están bajo el control de la empresa.

La participación de la empresa en el mercado se determinará tomando en cuenta sus políticas y programas, condiciones que sí están bajo el control de la empresa.

Para lograr un conocimiento más amplio sobre las condiciones o factores que puedan tener influencia en las ventas futuras, es importante tomar en cuenta los puntos de vista de los agentes de ventas que son quienes están en contacto directo con los clientes, distribuidores y consumidores.

MÉTODOS PARA DETERMINAR EL PRESUPUESTO DE VENTAS.- El Presupuesto puede ser determinado por los siguientes métodos, que van de lo simple a lo técnico.

1. **MÉTODO CON LA OPINIÓN DE LOS DIRECTORES.-** Este método representa el sentir de los directores de la empresa, basado en gran parte en la intuición y conocimiento del negocio a través de los años. La estimación debe ser inteligente, basada en la sensibilidad de los factores del mercado y en la experiencia obtenida de las operaciones realizadas. En muchas pequeñas Compañías este método es, frecuentemente, el único disponible. La opinión de los directores de la empresa siem-

pre es válida y recomendable para sancionar aún los presupuestos científicamente preparados,

2. METODO CON LA OPINION Y EXPERIENCIAS OBTENIDAS POR LA -- FUERZA DE VENTAS.- Este método para presupuestar las ventas futuras está determinado por la opinión de la fuerza de ventas. La responsabilidad recae en el director o gerente de -- ventas, y se prepara más o menos formalmente. Los vendedores deben ser instruídos para que informen por escrito su estimación sobre el territorio o zona en que trabajan, basando su -- estimación en datos históricos que deben ser el punto de partida.

Este método es usado con bastante frecuencia, siendo popular y aparentemente bastante efectivo. Cuando las empresas tienen políticas de crecimiento de inversión, redituabilidad, etc., generalmente no se utiliza; más bien es empleado por -- empresas que no tienen metas muy claras.

3. METODO DE ANALISIS ESTADISTICO.- El Presupuesto de Ventas bajo el método de Análisis Estadístico, debe ser preparado conjuntamente con la participación de todos los que tienen conocimiento del mercado, de las condiciones de los negocios, de las fuerzas económicas generales, de la influencia adminis-- trativa, etc., bajo un procedimiento que reúna toda la información.

Para llevar a cabo el trabajo del Presupuesto de Ventas, deben realizarse los siguientes pasos:

a) Se deberá contar con la información de las ventas del --

año base que generalmente es el que se encuentra en curso, tomándose los datos de las ventas realizadas y estimando las restantes para completar el año. Es conveniente contar con información histórica de años anteriores.

- b) Se requerirán los datos y opiniones sobre los Factores Específicos de Ventas. El gerente o responsable del presupuesto preparará formas apropiadas para recolectar la opinión de los gerentes y jefes de Ventas y Mercadeo, -- así como la de los vendedores, opinión muy interesante, -- ya que éstos se encuentran en contacto directo con el -- mercado.

Una vez recolectada la información, ésta se deberá revisar (o modificar en su caso) con la colaboración del gerente de manufactura, el economista o una persona versada en la materia, el gerente general, el gerente de distribución o planeación y el gerente de presupuestos, -- principiando por: (a) los factores de ajuste que no tienen carácter repetitivo y que afectan a la información base; (b) los factores de cambio del producto, volumen de producción, cambios del mercado en métodos de venta, -- y (c) los factores corrientes de crecimiento que deben -- modificar la información base.

- c) Una vez determinados los ajustes por los Factores Específicos de Ventas, se examinarán y discutirán ampliamente las fuerzas económicas generales que prevalezcan o que se estima existirán en lo futuro para determinar un factor modificador que exprese el efecto de las condiciones económicas generales, teniéndose de esta manera una proposición concreta del presupuesto, que deberá someterse

a una revisión, ajuste y autorización final.

- d) Esta propuesta deberá ser revisada y estudiada para determinar si cumple con las políticas, objetivos y estrategias de la empresa (llámese a esto influencia de la administración).

El Presupuesto de Ventas es la primera información que emana del Presupuesto de Operación, que servirá de base para calcular la inversión de cuentas por cobrar en el presupuesto financiero. (1)

PRESUPUESTOS DE COSTOS DIRECTOS DE VENTA.- El Presupuesto de Costos Directos de Venta incluye las materias primas, la mano de obra y los gastos directos y variables que son generados en razón directa de los volúmenes de producción o ventas. - Los tres elementos del costo directo que se han mencionado deberán presupuestarse de conformidad con la estructura de los productos y del sistema de costos en particular, tomando como base los requerimientos estándar de producción.

Para calcular el presupuesto de producción se requiere primeramente conocer cuál es el volumen de ventas para el año, cuál será el inventario al fin del año en curso, o dicho de otra manera, cuál será el inventario inicial del año que se está presupuestando, así como la rotación que la empresa haya fijado como política de inversión. Teniendo esta información se pueden calcular los volúmenes anuales de producción y éstos a su vez deben explotarse por cada una de las materias primas que intervienen en los productos para determinar la cantidad anual de materias primas que se requiere comprar, --

(1) Joaquín Moreno Fernández.-"Las Finanzas en la Empresa".- Ed. I.M.E.F.- México 1984, p. 320.

dato importante para que el departamento de compras base su estimación y proporcione el precio unitario del año de cada materia prima.

Hay que conocer la cantidad de mano de obra que se tiene contratada y de esta manera establecer las necesidades que de ella serán requeridas para producir las unidades del presupuesto. Al conocer estos datos, es muy recomendable la intervención de técnicas de manufactura y finanzas de alto nivel, con el fin de hacer una evaluación y llegar a conclusiones sobre posibles mejoras o adiciones en las facilidades para la producción, como maquinaria y equipo para obtener el mejor costo posible y no contratar mano de obra innecesaria. Al llegar a una conclusión sobre la mano de obra requerida se debe establecer el precio de la misma, tomando en cuenta el costo actual y estimando el incremento que sufrirá durante el tiempo que cubre el presupuesto. En la misma forma que la materia prima puede presupuestarse tomando un promedio del año o bien el precio a que estará vigente al principiar el año; en este último caso también es posible y debe presupuestarse la variación de mano de obra.

Por último, los gastos directos y variables de manufactura deberán ser presupuestados en cantidad y precio por departamento, con base en la experiencia y el personal que se requiera en la producción, ya que muchos gastos se generan en razón directa de la cantidad de personal. El resultado de tal estimación se probará mediante un cálculo, explotando el volumen de producción por las cuotas de los productos, cuyo resultado deberá ser semejante al anterior. De no ser así, se tendrá que investigar y efectuar los ajustes que procedan.

Es importante tomar en consideración las demandas cíclicas, - las cuales deben ser cubiertas con el establecimiento de inventarios altos o con una capacidad de producción instalada - mayor que la requerida en términos anuales. Es muy recomendable usar la técnica de planeación de la producción para obtener resultados satisfactorios.

El Presupuesto de Producción y Costo de Ventas es la segunda información que emana del Presupuesto de Operación que servirá de base para calcular la inversión de inventarios en el Presupuesto Financiero.

GASTOS DE FABRICACION.- Los Gastos de Fabricación, o Gastos Indirectos de Fabricación, son gastos no identificables directamente con los productos, y frecuentemente son gastos importantes que provienen de departamentos de servicios como mantenimiento, talleres, calderas, etc., y en forma también importante por gastos de la gerencia y supervisión de la producción.

Si se tiene un sistema de costos directos, los Gastos de Fabricación deben considerarse como Gastos Operativos y por tanto no forman parte del costo de venta en el Estado de Ingresos y Gastos; sin embargo, se puede considerar que forman parte del costo histórico para efectos de la valuación de los inventarios, en cuyo caso habrá en el Estado de Ingresos y Gastos un concepto que puede llamarse Gastos de Fabricación - en el inventario, que el primer año será de naturaleza acreedora por haber incorporado a los inventarios este concepto, - pero en los años subsecuentes podrá haber saldo deudor o - - - acreedor, según el nivel de los inventarios de productos en -

proceso y terminados con relación al inventario del principio del año. El buen juicio y criterio profesional es necesario para determinar sobre qué base distribuir este concepto por línea de producto y producto individual, con el fin de poder obtener la cuota que le corresponda en particular a cada producto fabricado. Puede decirse que el comportamiento de los gastos de fabricación es de carácter fijo o de estructura, -- que varían poco en relación a los volúmenes de producción; -- aquí se enfrenta el técnico al problema de determinar en forma apropiada la cuota que le corresponde a cada producto. -- Para efectos presupuestales debe tomarse el volumen de producción y el gasto presupuestado, con el fin de determinar las cuotas presupuestarias, las cuales podrán ser modificadas en el curso del año si así lo requieren los resultados que se obtengan.

El presupuesto debe elaborarse con base en áreas de responsabilidad que generalmente coinciden con los departamentos que integran el organigrama de la empresa, estableciendo las Cuentas y Subcuentas apropiadas para ejercer un buen control presupuestal.

PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES DE VENTA Y ADMINISTRACION, ~

Los gastos que se realizan en estas áreas de la empresa son comunes y similares a los previamente descritos en los gastos de manufactura. En la práctica, cada departamento suministra su presupuesto en el que se incluyen todos los gastos; generalmente los más importantes son los relacionados con sueldos, salarios y prestaciones al personal, los cuales se requieren ser analizados y examinados detalladamente para obtener un presupuesto realista. Otros gastos que también son importan-

tes, pero más fáciles de presupuestar, son los de estructura o carácter fijo, como depreciación, amortización, etc., que generalmente son estimados directamente por el Departamento de Presupuestos, que conoce mejor la carga fija para los años futuros.

OTROS PRESUPUESTOS DE GASTOS DE OPERACION.- Con alguna frecuencia existen empresas que separan claramente la actividad de ventas de la actividad de mercadeo, segregando de los Gastos de Venta principalmente los Gastos Promocionales y de Publicidad y que en su conjunto son llamados Gastos de Comercialización. En este caso, el presupuesto debe estimarse y prepararse con base en las necesidades de cada empresa. En muchas ocasiones, principalmente en empresas que operan en el ramo de productos de consumo, este gasto es presupuestado como un gasto directo y variable, autorizándose un x porcentaje sobre las ventas netas. La cantidad total autorizada, basada en la venta neta o contribución marginal, en algunos casos debe estar soportada por una estrategia de comercialización que debe incluir las promociones que se efectuarán durante el año, el período en que se lanzarán al mercado, los objetivos que persiguen, etc., así como el apoyo publicitario que se dará a los productos.

Algunas empresas también tienen gastos de investigación y desarrollo, que es una actividad muy importante para mantener e incrementar la posición de la empresa en el mercado. La fuerza de la competencia requiere un constante esfuerzo para mejorar los presentes productos, los métodos de fabricación y el desarrollo de nuevos productos. Para elaborar este

presupuesto se requiere, primeramente, la misma información - que se ha señalado para los otros Presupuestos de Gastos Operativos siendo deseable establecer un centro de responsabilidad Independiente.

PRESUPUESTO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y PARTICIPACION DE -- LAS UTILIDADES A LOS TRABAJADORES.- Basándose en los presupuestos individuales para cada uno de los conceptos que forman el Estado de Ingresos y Gastos, se obtendrá la utilidad - antes de impuesto sobre la renta y participación de las utilidades a los trabajadores, la cual será la base para calcular dichos conceptos.

Para efectuar los cálculos correspondientes, se requiere conocer cuáles serán las partidas que hayan de considerarse para llegar a la conciliación entre la utilidad contable y la utilidad fiscal. Los antecedentes de la empresa, el conocimiento de la misma, su política y el buen juicio profesional son requisitos para llegar a un cálculo realista basado - en lo que las leyes correspondientes ordenan.

EL PRESUPUESTO DE LA UTILIDAD NETA.- Esta cifra es la más importante del presupuesto, la más discutida, la que señala el resultado de la gestión operativa de la empresa. Estos y - - otros muchos calificativos pueden aplicarse, pero lo más importante de la utilidad neta es saber si:

1. Satisface la Inversión de los accionistas.
2. Cumplir con los objetivos de la empresa.
3. Logró la función social que la empresa tiene.

La administración de las empresas debe poder contestar, determinarlo, y en caso de no poder hacerlo, debe replantear las operaciones, organizaciones, estrategias, etc., en una pa labra, todo aquello que se requiera para lograrlo. Esto es - fácil decirlo, pero difícil, muy difícil en muchos casos, de llevarlo a cabo, aunque nunca imposible. Los buenos adminis- tradores deben usar la técnica y el ingenio para lograr sus - objetivos.

La cifra de la utilidad neta es empleada en el presu-
puesto financiero para la elaboración del presupuesto de caja y el incremento que sufrirá el capital contable de la empresa,

PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES.- Este presupuesto -- forma parte teóricamente del presupuesto financiero, pero - - dada su importancia, se considera como un presupuesto indepen- diente.

Las inversiones permanentes son utilizadas en los nego- cios durante varios años, por lo que la decisión de invertir tiene que estar acorde con los objetivos de la empresa así -- como con sus estrategias y recursos, tanto financieros como - humanos, presentes y futuros.

Para efectuar las inversiones permanentes existen va-
rias formas. La más sencilla es la intuitiva, que consiste - en listar todas las inversiones y sus formas de financiamien- to. Otra forma está basada en la filosofía económica, la - - cual señala que la inversión debe ser por lo menos igual a -- los beneficios futuros que se obtendrían. Una forma más desa- rollada es la que juzga la inversión tomando como base la --

filosofía económica, pero que además toma en cuenta las oportunidades que pueden obtenerse adicionalmente. Las técnicas de análisis financiero no captan los beneficios y oportunidades que no sean de carácter financiero.

Es necesario un claro entendimiento del problema y de las posibles alternativas para asegurar la obtención de buenos resultados.

Las inversiones se realizan fundamentalmente para obtener utilidades en el futuro. La administración de la empresa cuenta con recursos que debe manejar para que produzcan mayores rendimientos que las que ofrecen los bancos,

El resultado futuro de una decisión de inversión representará una serie de desembolsos de caja y de ingresos de caja que, combinados, representan el flujo de fondos netos.

Este futuro flujo de fondos descontados a valor actual es el valor del rendimiento de una inversión. Aquí se establece una política importante de la empresa: las inversiones deben optimizar el flujo de fondos netos a corto o a largo plazo.

El presupuesto a corto plazo es dinámico y puede tener fluctuaciones muy grandes durante el curso del año, principalmente en las empresas que tienen ventas estacionales. Este presupuesto es en realidad la partida niveladora entre los activos, pasivos y capital requeridos que por lo general son calculados individualmente. Es la partida que debe ensamblar con el presupuesto de efectivo.

PRESUPUESTO FINANCIERO.- El Presupuesto Financiero es el que se ocupa de la estructura financiera de la empresa, esto es, de la composición y relación que debe existir entre los activos, pasivos y capital. Es importante considerar las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos, así como el flujo de efectivo y la rentabilidad de la entidad, pudiendo resumirse en dos objetivos: "Liquidez" y "Rentabilidad".

La composición de la estructura financiera varía de empresa a empresa, pero se puede afirmar que existen grandes -- grupos que tienen una importancia considerable en la composición de las estructuras financieras, y son los siguientes:

- Efectivo en caja y bancos e inversiones temporales (activos líquidos).
- Cuentas por cobrar a clientes.
- Inventarios.
- Inversiones permanentes.
- Deudas a corto y largo plazo.
- Cuentas por pagar a proveedores.
- Gastos e impuestos acumulados por pagar.
- Capital social y utilidades retenidas.

El presupuesto se juzga separadamente en cada una de -- las partes que lo forman, pero una vez que éste ha sido ensamblado en su totalidad debe juzgarse si cumple con los objetivos establecidos de liquidez y productividad, y es probable - que tengan que cambiarse ciertos planes o políticas; como por

ejemplo: que la política de crédito establecida hace que la recuperación de las ventas sea lenta o que la política sobre inversión en inventarios haga que se destinen muchos recursos a este concepto, y por tanto está en conflicto con los saldos mínimos de efectivo que requiere la empresa, y es así como -- llegamos al Balance General Presupuestado.

BALANCE PRESUPUESTADO.- Conceptos fundamentales. Esta es -- una expresión monetaria de lo que la empresa tiene para su -- uso (activos) y de donde proviene (pasivos y capital) a una -- fecha futura determinada. (1)

- . **ACTIVOS.-** Son los que la empresa posee para lograr sus objetivos. Son los recursos de la empresa. Se clasifican en: Activos Circulantes, Activos Fijos y Activos Diferidos.
- . **PASIVOS.-** Representan a los Acreedores. Aquellos que han prestado a la empresa y esperan se les liquide en -- cierto plazo. Se clasifican en: Pasivos a Largo Plazo y Pasivos de Contingencia.
- . **CAPITAL.-** Es la parte que los dueños han aportado y -- han ido acumulando por las operaciones de la empresa. -- Se clasifican en: Capital Social y Superávit.

Para la elaboración de un Balance General Presupuestado debemos seguir cuatro pasos generales que son:

1. Incluye la pronosticación de la inversión requerida en cada uno de los activos, para llevar a cabo las opera--

(1) Antonio Ruíz Galindo Terrazas.- "Presupuestos Financieros". Revista Ejecutivos de Finanzas.- I.M.E.F.- México, Junio 1975.- p. 25.

ciones al nivel planificado en la fecha de que se trata.

2. Se enumeran las obligaciones o pasivos con que se puede contar sin negociaciones especiales.
3. Se calcula el capital líquido en esa fecha.
4. Se compara el total del activo presupuestado, con las - fuentes totales de fondos (pasivo y capital); si el total del activo necesario excede del total del pasivo y capital previstos, la diferencia representará las fuentes adicionales que hay que obtener, ya sea a través de créditos (pasivo) o a través de una aportación adicional de los socios (capital). Por otro lado, si las --- fuentes excedieran del activo requerido, el exceso indcaría presumiblemente el efectivo adicional que habrá - disponible por encima del nivel mínimo deseado. Al - hacer este tipo de estados, debemos tener muy presente que para empresas que tienen fluctuaciones muy grandes, tanto en sus activos como en sus pasivos de mes a mes, - puede ser muy engañoso elaborar un presupuesto de este tipo a un año y así determinar sus saldos necesarios -- dentro del Balance. Este tipo de empresas deberá recurrir a estados más especializados, y con frecuencia mensuales.

PRESUPUESTO DEL ACTIVO CIRCULANTE.- Caja, Bancos e Inversiones en Valores. Con base en nuestros Presupuestos de Operación, el Presupuesto de Compras y Pagos a Proveedores, las necesidades de egresos de la empresa y la frecuencia de éstos, - se presupuesta la cantidad que deberemos mantener nosotros, -

tanto en nuestros Bancos como en la propia Caja de la empresa.

De este presupuesto también se derivará la cantidad de dinero sin movimiento que tendrá la empresa para destinarlo a otras inversiones, como pueden ser valores de renta fija o variable.

El presupuesto de esta partida es de suma importancia. Las empresas requieren conservar cantidades adecuadas para -- hacer frente a las obligaciones e inversiones que se han trazado en el plan general. Es importante destacar que este concepto es el principio y fin de los ciclos financieros, interviniendo en las operaciones invariablemente para la realización de cobros y pagos. Las empresas tienen que mantener -- fondos suficientes para hacer frente a los desfases que se -- producen entre los ingresos y los pagos dentro de las operaciones normales de la empresa, ya que éstos no ocurren en el mismo tiempo y en algunas ocasiones se requiere crear fondos durante un lapso para hacer frente a pagos no constantes, -- como pueden ser: el pago de dividendos, de impuesto sobre la renta, etc.

En algunas ocasiones se fijan políticas con el fin de -- mantener un nivel superior al normal: como una "previsión de oportunidad", para aprovechar en un momento dado el beneficio de emplear o invertir en condiciones favorables o de oportunidad; como la compra a precio reducido de un lote importante -- de materia prima, la compra de acciones de otra empresa, la -- obtención de un descuento importante por pago anticipado, etc.

Es necesario destacar que no existe, por tanto, una nor

ma que ligue lógicamente un acontecimiento futuro con la previsión de su monto.

Semejante a lo anterior, es la razón de que algunas empresas se sienten inclinadas a mantener cantidades superiores a las que se puedan requerir normalmente para su función operativa y poder hacer frente a una situación de iliquidez repentina que puede producirse por una baja importante de ventas, por una falta de recuperación oportuna de las cuentas -- por cobrar a clientes.

El presupuesto se establece en términos generales por un periodo de doce meses, el cual normalmente se distribuye por meses y en algunas ocasiones se secciona en periodos menores, en los que se hace un calendario de los ingresos y egresos que integran el presupuesto. De esta manera, se pueden determinar las necesidades o excedentes de efectivo en concordancia con los ciclos financieros y económicos particulares de cada empresa.

De este presupuesto emanan los requisitos de financiamiento que la empresa necesitará para lograr sus objetivos.

El Presupuesto de Caja, Bancos e Inversiones en Valores es la herramienta esencial para medir y valorar el objetivo de liquidez; es un intento formal de predecir, por un periodo, los flujos de fondos tanto de entrada como de salida, así -- como los niveles de fondos que la empresa tendrá en el futuro.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO.- Como podrá observarse en el formato que se muestra más adelante el presupuesto anual de efectivo está distribuido en meses y se ha seccionado en transacciones de operación, transacciones de financiamiento y saldos de

efectivo, de manera que puedan determinarse los sobrantes o faltantes de efectivo en la operación, y las transacciones financieras que se hayan de efectuar para mantener apropiadamente las cantidades requeridas para la buena marcha de la empresa.

También puede observarse que en las transacciones de operación se han separado las que son de ingresos de las que corresponden a egresos o pagos, para conocer cuáles son los recursos en efectivo con que se contará y cuáles son las obligaciones que deberán cubrirse.

MODELO PRESUPUESTO DE EFECTIVO

<u>TRANSACCIONES DE OPERACION</u>	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>
I N G R E S O S :			
Cobros a Clientes			
Ventas de Contado			
Otros	_____	_____	_____
T O T A L	=====	=====	=====
P A G O S :			
Salarios			
Gratificaciones			
Seguro Social			
Proveedores			
Impuesto al Valor -			
Agregado por Entrar.			
Inversiones en Maquinaria			
y Equipo.			
Impuesto sobre la Renta			
Dividendos			
Reparto de Utilidades			
Energía Eléctrica			
Otros	_____	_____	_____
T O T A L	=====	=====	=====
Sobrante (faltante) de Operación.			
 <u>TRANSACCIONES DE FINANCIAMIENTO</u>			
Préstamos			
(Pago de Préstamos)	_____	_____	_____
N E T O	=====	=====	=====
Sobrante (faltante) después de Financiamientos.			
SALDOS A PRINCIPIOS DEL MES	_____	_____	_____
SALDOS A FIN DE MES.	_____	_____	_____

CUENTAS POR COBRAR.- También esta cifra presupuestada se basará en otro reporte -que es el presupuesto de cobranzas-, en el cual veremos que con base en las ventas efectuadas en el periodo, conjuntamente con la política de crédito de la compañía, nos dará el saldo de nuestras cuentas por cobrar. A continuación veamos un ejemplo: (1)

PRESUPUESTO DE COBRANZAS PARA 1985

		<u>VENTAS</u>	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL</u>	<u>MAYO</u>	<u>JUNIO</u>
Saldo	CxC	30,150	15,075	15,075				
Enero		19,000		9,500	9,500			
Febrero		18,000			9,000	9,000		
Marzo		20,000				10,000	10,000	
Abril		23,000					11,500	11,500
Mayo		22,000						11,000
Junio		24,000						
Julio		21,000						
Agosto		21,000						
Septiembre		20,000						
Octubre		22,000						
Noviembre		23,000						
Diciembre		20,000						
T o t a l:		283,150	15,075	24,575	18,500	19,000	21,500	22,500

Y así sucesivamente, tomando en consideración ventas -- del mes más saldo pendiente de ventas anteriores.

INVENTARIOS.- El nivel de inversión óptima en inventarios -- que una empresa debe tener es de los problemas más complejos que se presentan, por conjugarse una serie de factores como -- son: el volumen de la producción requerida en función de las

(1) Antonio Ruiz Galindo Terrazas.- "Presupuestos Financieros". Revista Ejecutivos de Finanzas.- I.M.E.F., México, Junio 1975, p. 29.

compras y ventas, el mantenimiento de un inventario de mínimos y máximos para falta de suministros, la reducción en precios en las compras por volumen o lotes, las perspectivas de alza o baja en los precios, el costo y riesgo del mantenimiento de la inversión, la duración del proceso, el tiempo en que el proveedor surte los pedidos, el tiempo de tránsito.

Normalmente las empresas tienen tres diferentes categorías de inventarios que son: materias primas, productos en proceso y artículos terminados, teniendo cada una de estas categorías una problemática diferente, por lo que deben estudiarse y analizarse con cuidado para así poder delimitar sus implicaciones financieras, y también un problema común y básico que es el de mantener un nivel adecuado en función de las ventas futuras.

DEUDAS A CORTO Y LARGO PLAZO.- Este concepto representa la participación más importante que el financiamiento externo tiene sobre la empresa. El presupuesto a largo plazo generalmente no presenta problemas en su estimación, debido a que su monto es estable y en particular es estudiado, analizado y planeado, tomando en consideración la estructura financiera que se requiere para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia financiera y productividad.

Es recomendable obtener líneas de crédito superiores a los requerimientos determinados con bases presupuestales, para eliminar las posibilidades de falta de liquidez que pudieran presentarse por fallar en las estimaciones de los conceptos que generan efectivo.

Este presupuesto debe estar ligado al presupuesto de - - otros gastos que forma parte del presupuesto de operación y - el de gastos acumulados que se tratará más adelante.

CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES.- Generalmente este concepto representa una cantidad importante dentro del pasivo de la em presa. Su comportamiento está ligado a las compras que la em presa efectúa, las cuales pueden ser estables durante el año, o bien pueden tener fluctuaciones importantes, dependiendo -- esto de la actividad de la empresa y de las estrategias que - se hayan fijado.

Otra característica es que por lo general las obligacio nes no son a favor de uno o unos cuantos proveedores; al contrario, el pasivo está distribuido en muchos proveedores, com plicando su cálculo individual para establecer el monto co--- rrespondiente a este financiamiento. Si se cuenta con una po lítica establecida para efectuar las compras y hacer frente - a las ventas futuras, se puede observar que su monto responde - al costo de las ventas.

GASTOS E IMPUESTOS ACUMULADOS POR PAGAR.- Estos conceptos - son manejados y estimados mensualmente por las empresas por - lo que para su estimación se cuenta generalmente con informa- ción detallada e histórica. Estos pasivos normalmente están ligados con otros conceptos. Por ejemplo: la provisión del impuesto sobre la renta está relacionada con las cantidades - mostradas en resultados menos los anticipos detallados en el presupuesto de efectivo; los intereses acumulados están rela- cionados con los préstamos, etc., por lo que es muy convenien te que estos conceptos estén cruzados con otros, para dar al

presupuesto una seguridad numérica mayor. (1)

CAPITAL SOCIAL Y UTILIDADES RETENIDAS.- Por lo general, estos conceptos no ofrecen ninguna dificultad en su estimación. Los requerimientos de estos recursos deben ser analizados, estudiados y planeados tomando en consideración la estructura financiera requerida para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia financiera y productividad que se hayan establecido.

Es conveniente cruzar los movimientos que se establezcan en estos conceptos, como: la utilidad del año contra la utilidad neta del estado de resultados, el decreto de dividendos contra los pagos del presupuesto de efectivo, etc.

(1) Joaquín Moreno Fernández.- "Las Finanzas en la Empresa".- Ed. I.M.E.F.- México 1984; p. 365.

ADMINISTRACION PRESUPUESTAL EN EPOCAS DE INFLACION

El problema fundamental de la medición de la inflación - desde el punto de vista contable, administrativo, financiero y económico, consiste en las limitaciones de los métodos de carácter proyectivo, presupuestal y pronosticable, porque si bien es cierto que existen modelos adecuados y potentes y útiles en la práctica, los resultados no obtienen hechos precisos sino sólo indicadores y, a veces, sombras de los fenómenos reales. No todos los fenómenos, particularmente los sociales, pueden predecirse con exactitud.

Los boletines B-7 y B-10 representan un gran esfuerzo intelectual en el área de la Contaduría, y son respuesta a los problemas financieros-contables empresariales y un deseo para resolver el entorno económico de la nación. Abordan la problemática de la evaluación de los activos y pasivos en un modelo integral de los estados financieros básicos. La profesión logró un gran avance a nivel técnico; se espera que en el futuro la investigación continúe su búsqueda permanente de mayores resoluciones y el perfeccionismo del modelo fundamental para el enriquecimiento de la contabilidad. Conviene reflexionar sobre los boletines para entender los principios básicos y su contenido.

Dichos boletines se orientan a problemas de información y de valuación de la empresa, por lo que no se contemplan muchos de los problemas, principalmente aquéllos de carácter operativo, que son múltiples en la práctica y se engloban bajo el título de Contabilidad Administrativa. Por ejemplo:

no se describen modelos adecuados para la planeación y control de la dinámica de los flujos inflacionarios.

Habrá que buscar modelos adecuados para las series de datos conjugados como las de los índices de precios, ya que los mismos modelos tradicionales, probados durante muchos años en la práctica, se deterioran ante el fenómeno inflacionario que padece nuestro país. Por ejemplo, es necesario reconstruir en forma constante los modelos del punto de equilibrio, porque algunas de las variables requieren replantar sus dimensiones; por consiguiente es necesario tomar en cuenta los modelos y técnicas que circundan sobre el control presupuestal.

CONTROL PRESUPUESTAL

Para ejercer un buen control presupuestal la empresa debe tener establecidos sus objetivos, metas y políticas con una estructura de organización clara que permita fijar y delimitar las áreas de responsabilidad y autoridad. Todo lo anterior tiene que ser captado mediante un sistema de información, el cual requiere una estructura contable que proporcione información relevante, consistente y oportuna.

El control que se ejerce por medio del presupuesto debe entenderse como una actividad diaria mediante la cual se verifica la eficiencia de como se hizo y se está informando a los responsables del logro de objetivos, de su avance y del grado de cumplimiento de los mismos, calificando sus deficiencias obtenidas en comparación con el presupuesto. De esta manera,

el presupuesto sirve eficazmente como elemento básico de control.

A través de los resultados obtenidos en algunas ocasiones se detectan deficiencias del presupuesto, lo que traerá como consecuencia una revisión periódica del presupuesto que puede ser trimestral o semestral, dependiendo esto de las necesidades específicas de cada empresa en particular. De esta manera, la empresa tendrá dos instrumentos de medición para comparar sus resultados, o sea: el Presupuesto original y -- Presupuesto revisado, que estará calculado con base en una -- combinación de resultados reales y resultados estimados, como por ejemplo: si una empresa adopta la práctica de tener revisiones trimestrales a su presupuesto original, requerirá de -- la formulación de tres presupuestos revisados durante el año, los cuales contendrán tres meses reales y nueve estimados, -- seis meses reales y seis estimados y por último nueve meses -- reales y tres estimados.

De cualquier manera, para ejercer un control presupues-- tal se requiere comparar los resultados reales con los resultados presupuestados. De este modo se obtienen variaciones -- o diferencias que deben analizarse para conocer su causa y -- estudiar su tendencia, prestando principalmente atención a -- las cifras significativas que sirvan de base para tomar deci-- siones importantes y así lograr los objetivos que se hayan -- fijado.

Los resultados de los centros de responsabilidad se juz-- gan en términos de producción y de consumo. La producción -- con frecuencia conviene dividirla en calidad y cantidad, las

cuales deben ser analizadas en forma simultánea.

No siempre los resultados obtenidos se miden en términos de ingresos o de costos; por ejemplo, en el caso del centro de responsabilidad de la planeación de la producción y del control de inventarios, su medición es menos importante por el costo del dinero de las compras que en términos de la inversión de los inventarios, que con frecuencia suele ser determinada con base a su rotación o cobertura para las necesidades futuras.

Por lo anteriormente expuesto, se puede deducir que no existe una medida ideal que abarque todos los aspectos de los resultados y, por consiguiente, deben usarse diferentes medidas para diferentes aspectos y así poder calificar la actuación.

Es recomendable se administre por excepción en la que la administración preste su atención relativamente a pocas partidas pero cuyo resultado sea significativamente distinto al estándar o presupuesto y no se le preste atención a un gran número de casos en donde la actuación ha sido satisfactoria.

Es importante que los informes que se preparen sean objetivos, que informen sin prejuicios, ya que son la base para actuar. La oportunidad es un requisito importante, tomando en cuenta que son los cimientos para la toma de decisiones y deben ser por consecuencia, claros y fácilmente comprensibles, indicando las causas y no solamente los hechos.

A continuación se tratarán algunas medidas que se usan -

con mayor frecuencia en las empresas.

ANALISIS DE LA VARIACION EN LA UTILIDAD BRUTA O CONTRIBUCION MARGINAL.

La variación de los resultados obtenidos puede ocasionarse por los siguientes factores:

- Variación en precios de venta.
- Variación por las modificaciones del costo estándar.
- Variaciones por modificación del volumen de ventas.
- Variación por la modificación en la cuota de los gastos directos y variables.

Variación en precios de venta:

La variación en los precios de venta puede estar ocasionada por los siguientes factores:

1. Aumento en los precios de venta con relación a los previstos en el presupuesto.
2. Disminución en los precios de venta con relación a los establecidos en el presupuesto.
3. Una combinación de 1 y 2.
4. Diferencias ocasionadas en las bonificaciones, rebajas y descuentos con relación a las previstas en el presupuesto.

Generalmente las diferencias ocasionadas en las bonifica

ciones, rebajas y descuentos, se tratan disminuyendo los precios de venta para obtener variaciones netas en precios de venta, ya que señalar dos variaciones, una por precios de venta y otra por las bonificaciones, rebajas y descuentos no dará simplicidad y claridad a los análisis sino por el contrario, los hará más confusos.

La variación en precios de venta neta se puede determinar de la siguiente manera:

- a) Se obtienen los precios unitarios netos reales, dividiendo el importe de las ventas netas entre el número de unidades por cada producto.
- b) Se comparan los precios unitarios netos reales con los precios unitarios presupuestados con el fin de obtener diferencia.
- c) Se calcula la variación de precios de la venta neta, multiplicando la diferencia obtenida en la comparación de los precios unitarios por el número de unidades vendidas de cada producto.

La suma de los resultados obtenidos representa la variación en precio de venta, que tiene influencia o participación en la variación de la contribución marginal.

Hasta aquí se ha determinado el hecho; pero es necesario conocer la causa y, en su caso, las autorizaciones o razones de tales variaciones. Es conveniente sugerir las medidas correctivas que se consideren adecuadas de acuerdo con las circunstancias.

Variaciones del costo estándar:

El análisis de las variaciones del costo estándar, que forman parte del estado de ingresos y gastos, suministra a la administración una información muy valiosa para la toma de decisiones constantes para corregir los costos excesivos y mejorar la eficiencia de operación.

La forma en que deben analizarse las variaciones del costo dependerá, principalmente, de los sistemas de control y registro de las operaciones de cada empresa en particular; sin embargo, en cualquier caso se tratará de conocer la naturaleza de las variaciones y sus causas. A continuación se ven las más importantes.

MATERIA PRIMA: Las variaciones más importantes en este elemento del costo son ocasionadas principalmente por los siguientes factores:

- a) **Cantidad.**- Esta variación es debida a una mayor o menor cantidad de materias primas o materiales utilizados en la fabricación de un producto. Esta variación es conveniente conocerla por el centro de responsabilidad o costos, así como saber cuáles fueron sus causas.

Para obtener la variación, se calcula multiplicando las unidades producidas por los factores establecidos en el presupuesto y este resultado se compara con los consumos reales, obteniéndose la variación en consumo o cantidad.

- b) **Precio.**- Esta variación es debida a las diferencias

entre los precios en que se ha comprado y los precios - que se usaron para establecer las cifras presupuestadas. Es conveniente conocer su causa; por ejemplo, se puede deber a un cambio de paridad del peso mexicano con relación a otras monedas, a la magnitud de la compra. Esto sucede con frecuencia cuando se presupuestan los precios unitarios con base en compras en millares y se compran cientos o docenas, descuentos de pronto pago, etc.

Para obtener la variación, se calcula multiplicando la diferencia del precio unitario presupuestado y el precio unitario de compra por las unidades consumidas o usadas en la producción cuando los inventarios se encuentran valuados a costos históricos. Cuando los inventarios se encuentran valuados a costo estándar, esta variación se registra en el momento de la recepción en los almacenes y no en el momento de su consumo. De una u otra manera debe explorarse su causa, porque en épocas inflacionarias puede existir en este concepto, una gran variedad de causas que pueden significar ahorros considerables para la empresa.

MANO DE OBRA: Las variaciones más importantes en este elemento del costo son las siguientes:

- a) **Eficiencia.**- Esta variación es debida a una mayor o menor cantidad de tiempo de mano de obra utilizada en la fabricación de un producto. La variación es conveniente conocerla por operación y centro de costos, así como saber cuáles fueron sus causas. Para obtener la variación de eficiencia, se debe determinar la diferencia --

entre las horas empleadas en la producción y las consideradas en el presupuesto; este resultado debe ser valorizado a precio por hora considerado en el presupuesto; de esta manera se obtiene la variación de eficiencia en mano de obra.

- b) Precio.- Esta variación es debida a las diferencias entre los precios por hora que se han pagado a los trabajadores y los precios por hora que se usaron para establecer las cifras presupuestadas. Es conveniente conocer sus causas, investigando si se han observado las políticas de aumentos de salarios, contratación de personal con rango de salarios adecuados, etc. Para determinar la variación, se puede calcular multiplicando la diferencia del precio por hora usado en el presupuesto y el precio por hora pagado por el número de horas empleadas en la producción.

GASTOS DE PRODUCCION: Estos gastos deben controlarse según su naturaleza de variables o fijos. Si son variables, debe aplicarse la técnica que se ha descrito en la materia prima, obteniéndose básicamente variaciones por cantidad y precio; pero puede afirmarse que generalmente estos gastos tienen comportamiento de gastos fijos o variables, es decir, su variación se incrementa por capas o niveles de producción. Por lo tanto, es recomendable que su control se establezca a través de centros de costos o responsabilidad en que se tengan analizados los conceptos de gastos; éstos deben comparar las cantidades gastadas con las cantidades presupuestadas, estableciendo diferencias e investigando las causas que originen las variaciones.

Las variaciones del costo estándar pueden ser consideradas formando parte del costo de venta o como un concepto que debe incluirse dentro de los gastos operativos, lo cual depende del tratamiento que cada empresa en particular quiera darle, de acuerdo con las circunstancias específicas.

Desde el punto de vista de administración financiera con fines de toma de decisiones con base en la técnica de costeo directo o marginal, estas variaciones deben tratarse como gastos operativos que forman parte de la sección de gastos de operación y otros gastos e ingresos.

Análisis de la variación de gastos de operación y otros gastos e ingresos.

Como se ha dicho anteriormente, los gastos de operación y otros gastos e ingresos generalmente tienen un comportamiento de características fijas o variables. Es recomendable su control a través de departamentos o centros de responsabilidad bien identificados de manera que se obtengan, conozcan y controlen las variables que se produzcan por concepto, debiendo resaltarse todos los hechos y circunstancias que de modo alguno afectaron o pueden afectar a buena marcha del negocio y el logro de los objetivos.

Se insiste en que deben estudiarse las causas y sus tendencias, prestando atención principal a las cifras significativas que sirvan de base para la toma de decisiones importantes.

Análisis de las variaciones financieras:

Las empresas, al fijar sus políticas y objetivos en rela

ción a sus recursos y al uso de los mismos, está fijando la estructura financiera que cada empresa en particular requiere para su operación. Los resultados de la administración deben ser juzgados verificando la eficiencia de cómo se hizo, y el presupuesto es la herramienta de control porque en él están cuantificadas las políticas y objetivos deseados. De esta manera se podrá conocer, vigilar, tomar de decisiones y lograr el plan financiero. Las variaciones financieras se determinan mediante la comparación de las cifras presupuestadas y las cifras obtenidas como resultado de las operaciones de una empresa para sus activos, pasivos y capital.

Los estados comparativos son los documentos que se emplean para informar acerca de estas variaciones. Se utiliza una columna para la información real y otra para cifras que fueron presupuestas, obteniéndose generalmente las variaciones en otra columna.

Con la información que se desprende del Estado de Cambio en la Situación Financiera, se puede ejercer un control eficaz sobre los recursos con que cuenta la empresa, así como el uso que se hace de ellos para hacer frente a las necesidades de sus operaciones.

El tratamiento que debe darse a las variaciones financieras es igual al tratamiento señalado para las variaciones en las operaciones que han sido mencionadas anteriormente, aplicando procedimientos adecuados, según sea el caso, para obtener una respuesta concreta que explique las causas de la variación y de esta manera se puedan tomar decisiones correctivas que amerite el caso.

A continuación se tratarán los conceptos más importantes que integran el presupuesto financiero:

- a) Cuentas por cobrar clientes.- Los procedimientos que deben usarse para juzgar e investigar las variaciones de este concepto deben ser iguales a los utilizados para establecer cifras de presupuesto, que generalmente se instauran a través de un porcentaje sobre las ventas a crédito o bien por medio de la rotación de las cuentas que puede establecerse por un promedio anual, o bajo el procedimiento de ventas mensuales en los casos de empresas con ventas estacionales.

Otro procedimiento de análisis objetivo y que puede considerarse como un instrumento de control muy eficaz consiste en los análisis de antigüedad de saldos, con el cual se destacan fácilmente las diferencias que puedan existir para lograr las políticas y objetivos de crédito que se hayan fijado.

- b) Inventarios.- Al igual que las cuentas por cobrar, los inventarios deben juzgarse a través de los mismos procedimientos que se usaron para establecer su inversión en el presupuesto. Los niveles de inversión, tanto en cantidad como en monto, generalmente se fijan a través de la rotación de inventarios para cada una de las clases de inventario.

- c) Activos fijos.- El control presupuestal en este concepto de inversión, generalmente se efectúa comparando las partidas o proyectos que integran las adiciones o com--

pras autorizadas en el presupuesto con los realizados. Generalmente se informa a la administración sobre las cantidades comprometidas con los proveedores, con el fin de que se tenga una visión y control más amplios que lo que el sistema de contabilidad proporciona.

- d) Cuentas de activo, pasivo y capital.- Con excepción de los conceptos de cuentas por cobrar a clientes, inventarios y activos fijos, el resto de los conceptos del balance se analizan en particular por cada partida que integra cada concepto con el fin de precisar en dónde se originó la variación. Para cada concepto, de acuerdo con su naturaleza, se deberá explorar y conocer la causa de variación, para formarse un juicio y tomar las decisiones que en el caso amerite, y así se logren los objetivos que se hayan determinado. Es muy recomendable que para cada concepto se establezcan responsables, quienes deberán preparar los presupuestos de su área y serán quienes administren y controlen las operaciones relativas a su área, de tal manera que el control se establezca antes de las operaciones y únicamente se confirme y precise con los resultados que proporcione el sistema de información con que cuenta la empresa.

CAPITULO IV

C A S O P R A C T I C O

**La práctica estimula al espíritu
por el constante aprendizaje.**

GENERALIDADES

En la actualidad el país se ha visto seriamente afectado por la crisis económica en que se vive, esto ha significado una alza desmesurada de precios y un decremento en el nivel de vida.

Muchas empresas han sufrido una pérdida notable de su capacidad de pago a corto plazo, por lo que han tenido que recurrir a herramientas como puede ser el incremento de precios a sus productos o servicios o bien, recurrir a la capitalización de utilidades por distribuir, incrementar su capital a través de la emisión de papel moneda.

La liquidez de una empresa se juzga por su capacidad para satisfacer y cumplir sus obligaciones a corto plazo a medida que estas vencen. La liquidez se refiere no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a la habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos circulantes.

Esta falta de liquidez se debe generalmente a que los costos y gastos de operación se han visto incrementados notablemente y muchas empresas no alcanzan a cubrir los mismos; por lo que, se ven obligadas a incrementar sus precios, lo cual puede significar un costo muy elevado para las mismas empresas; esto trae consecuencias como el tener que afrontar la disminución de los consumidores o usuarios del bien o servicios que se ofrecen.

El caso que trataremos en esta investigación es una em--

presa que presenta dichas características y se quiere conocer el nivel de inflación que afecta de lo general a lo particular por el servicio que proporciona; para poder emitir nuestro juicio y elaboración de trabajo, es necesario conocer todas y cada una de las características de la empresa.

Considerando que existe un sinúmero de información, al igual que su forma de presentación que se derivan de la posición financiera y administrativa para beneficio de los usuarios; en éste caso práctico no es toda la información, pero sí la necesaria para los fines que se persiguen, por consiguiente iniciamos la investigación y presentación.

CENTRO ESCOLAR DE DESARROLLO INFANTIL, S.C.

DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA

CONSTITUCION.- Se constituyó el 10 de octubre de 1978 como - Sociedad Civil en la Ciudad de México, pudiendo establecer -- agencias o sucursales en cualquier otra parte del país o del extranjero.

OBJETO.- El objeto de la sociedad es:

- a) Planear, organizar y realizar por todos los medios posi**ble**s el desarrollo integral del niño.
- b) La asesoría de la familia en todo lo relativo a la educación y bienestar del niño.
- c) La enseñanza de idiomas y de toda clase de técnicas y - conocimientos especiales.
- d) En general la realización de toda clase de actos ten--- dientes a la educación del niño, ya sea con medios propios o en cooperación con otras sociedades dedicadas a objetos similares o conexos; la realización de toda cla**se** de operaciones, gestiones, trámites, aún de carácter incidental, que sean necesarios, adecuados o convenientes para la buena marcha de la sociedad y la realiza--- ción de sus fines sociales.

DURACION.- La duración de la sociedad es de 99 años,

PATRIMONIO.- La aportación inicial es de \$ 100,000.00.

GIRO.- Guardería y Escuela particular.

POLITICAS DE COBRO POR SERVICIOS.- Las cuentas que cobra -- por sus servicios, son de riguroso contado en un período del 1o. al 15 del mes en curso, en que se devenga el servicio,

Las cuotas que se cobran por los servicios son como sigue:

<u>TIEMPO</u>	<u>LACTANTES</u>	<u>MATERNALES Y PREESCOLARES</u>
<u>PRIMER SEMESTRE 1985</u>		
6 Horas	\$ 19,350.00	\$ 16,500.00
7 "	20,950.00	18,250.00
8 "	22,400.00	19,700.00
9 "	22,900.00	20,250.00
10 "	23,600.00	22,900.00
11 "	26,500.00	24,900.00
<u>SEGUNDO SEMESTRE 1985</u>		
6 Horas	\$ 23,220.00	\$ 20,400.00
7 "	25,150.00	21,900.00
8 "	26,880.00	23,650.00
9 "	27,480.00	24,300.00
10 "	28,320.00	27,500.00
11 "	31,800.00	29,900.00

Las cuotas son mensuales, y el tiempo por hora a partir de las 7:30 A.M.

POLITICAS DE COMPRA.- Se hacen de riguroso contado debido a que las principales corresponden a productos alimenticios.

INFORMACION GENERAL

1. Actualmente sólo proporciona servicio de guardería para niños de 6 meses a 4 años de edad.
2. El número de empleados actualmente es de 30, incluyendo personal administrativo y de servicio, proporcionándose las prestaciones de Ley, y como estímulos se otorga un bono económico a la quincena por puntualidad y, otorgándose un día extra de sueldo en su cumpleaños.
3. Actualmente se presta servicio a: (información obtenida al 31 de diciembre de 1984)

LACTANTES	33	Niños
MATERNALES	81	"
PREESCOLARES	33	"
VESPERTINO	17	"
	<u>164</u>	"
	===	

Para la elaboración del caso práctico es necesario analizar los siguientes puntos:

- 1.- Efectos que tiene la inflación de lo general a lo particular.
- 2.- Identificar los problemas que se deriven del análisis financiero.
- 3.- Elaborar el presupuesto para el ejercicio de 1985.

Para tal efecto se anexa lo siguiente:

- a) Catálogo de Cuentas
- b) Estados Financieros Comparativos por tres años con sus respectivas notas.

CENTRO ESCOLAR DE DESARROLLO INFANTIL, S.C.CATALOGO DE CUENTAS

<u>CUENTA</u>	<u>NOBRE</u>
1	ACTIVO
10	CIRCULANTE
1001	Fondo Fijo
1002	Bancos
1003	Inversiones en Bonos y Valores
1004	Clientes
1005	Funcionarios y Empleados
1006	Deudores Diversos
11	FIJO
1101	Equipo de Oficina
1102	Mobiliario y Equipos
12	DIFERIDO
1201	Gastos de Instalación
1202	Impuesto al Valor Agregado
1203	Depósitos en Garantía
2	PASIVO
20	A CORTO PLAZO
2001	Cuenta Corriente
2002	Acreedores Diversos
2003	Impuestos por Pagar
2004	Impuesto al Valor Agregado por Enterar
2005	Impuesto al Valor Agregado a Cargo
2006	Anticipo de Clientes
30	PATRIMONIO
3001	Aportación de Asociados
3002	Reserva para Depreciación de Equipo de Oficina
3003	Reserva para Depreciación de Mobiliario y Equipo
3004	Reserva para Amortización de Gastos de Instalación
3005	Utilidades por Distribuir
3006	Pérdidas por Aplicar
3007	Pérdidas y Ganancias del Ejercicio.

<u>CUENTA</u>	<u>NOMBRE</u>
4	CUENTA DE RESULTADOS
40	INGRESOS
4001	Ingresos por Inscripciones
4002	Ingresos por Colegiaturas
4003	Otros Ingresos
41	COSTO DE SERVICIOS
4101	Mano de Obra
4102	Comida
4103	Biancos
4104	Material de Trabajo
4105	Gastos Generales
42	REMANENTE DISTRIBUIBLE
43	GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS.

CENTRO ESCOLAR DE DESARROLLO INFANTIL, S.C.CATALOGO DE SUBCUENTAS DE RESULTADOS

<u>CUENTA</u>	<u>SUB-CUENTA</u>	<u>NOMBRE</u>
41		COSTO DE SERVICIOS
4101		MANO DE OBRA
	01	Sueldos y Salarios
	02	Tiempo Extra y Adicional
	03	Bonos y Premios
	04	Vacaciones
	05	Prima de Vacaciones
	06	Aguinaldo
	07	Indemnizaciones
	08	1 % Sobre Erogaciones
	09	5 % Infonavit
	10	Cuotas Obrero Patronales del - Instituto Mexicano del Seguro Social.
	11	Honorarios a Profesionistas
4102		COMIDA
	01	Abarrotes
	02	Carnes, Pescados y Aves
	03	Frutas y Verduras
	04	Lácteos
	05	Huevos
	06	Pan y Tortillas
	07	Diversos
4103		BLANCOS
	01	Sábanas, Cortinas y Fundas
	02	Uniformes
	03	Diversos
4104		MATERIAL DE TRABAJO
	01	Material Escolar
	02	Material Didáctico
	03	Libros y Revistas
	04	Juguetes
	05	Diversos

<u>CUENTA</u>	<u>SUB-CUENTA</u>	<u>NOBRE</u>
4105		GASTOS GENERALES
	01	Cuotas Empleados Instituto -- Mexicano del Seguro Social.
	02	Impuesto Sobre Productos de - Trabajo Empleados.
	03	Papelería y Artículos de Ofi- cina.
	04	Artículos de Aseo
	05	Teléfonos, Telégrafos y - - - Correos.
	06	Gas y Agua
	07	Luz Eléctrica
	08	Loza y Artículos de Cocina
	09	Previsión Social y Atención - Médica.
	10	Seguros y Fianzas
	11	Cuotas y Suscripciones
	12	Cursos de Capacitación
	13	Jardinería
	14	Transportes y Traslados
	15	Alquiler de Equipos
	16	Mantenimiento y Conservación de Edificio.
	17	Mantenimiento y Reparación de Equipos.
	18	Depreciación Equipo de Ofi--- cina.
	19	Depreciación de Mobiliario y Equipo.
	20	Amortización Gastos de Insta- lación.
	21	Diversos.

INFORMACION FINANCIERA

CENTRO ESCOLAR DE DESARROLLO INFANTIL, S.C.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984, 1983 Y 1982

(Pesos sin centavos)

<u>A C T I V O</u>	<u>1984</u>	<u>%</u>	<u>1983</u>	<u>%</u>	<u>1982</u>	<u>%</u>
<u>CIRCULANTE</u>						
Fondo Fijo	\$ 45,000.		45,000.		19,500.	
Bancos	80,580.		94,355.		988.	
Inversiones y Valores	564,996.		34,008.		22,977.	
Clientes	10,511.		16,511.		31,162.	
Funcionarios y Empleados	91,937.		44,014.		82,261.	
Deudores Diversos	<u>18,500.</u>		<u>88,326.</u>		<u>417,820.</u>	
SUMA EL CIRCULANTE	\$ 811,524.	29.30	322,214.	19.62	574,708.	42.84
	-----		-----		-----	
<u>FIJO</u>						
Equipo de Oficina	\$ 66,014.		61,505.		61,505.	
Mobiliario y Equipo	469,441.		407,678.		347,593.	
Depreciación Acumulada	(138,757.)		(87,828.)		(40,910.)	
SUMA EL FIJO	\$ 396,698.	14.31	381,355.	23.22	368,188.	27.44
	-----		-----		-----	
<u>DIFERIDO</u>						
Gastos de Instalación	\$ 594,243.		567,799.		419,526.	
Amortización Acumulada	(78,552.)		(72,518.)		(20,976.)	
Impuesto al Valor Agregado a favor	<u>1'047,047.</u>		<u>443,502.</u>		<u>0.</u>	
SUMA EL DIFERIDO	\$1'562,738.	56.39	938,783.	57.16	398,550.	29.72
	-----		-----		-----	
SUMA EL ACTIVO	\$2'770,960.	100.00	1'642,353.	100.00	1'341,446.	100.00
	=====		=====		=====	

CENTRO ESCOLAR DE DESARROLLO INFANTIL, S.C.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984, 1983 Y 1982

(Pesos sin centavos)

	<u>1984</u>	<u>%</u>	<u>1983</u>	<u>%</u>	<u>1982</u>	<u>%</u>
<u>P A S I V O</u>						
<u>A CORTO PLAZO</u>						
Cuenta Corriente	\$ 1'101,289.		1'187,678.		1'312,535.	
Acreedores Diversos	29,795.		109,141.		171.	
Impuestos por Pagar	326,013.		235,529.		159,146.	
Impuesto al Valor Agregado a Cargo	0.		85,119.		(529.)	
Impuesto al Valor Agregado por Enterar	0.		0.		78,049.	
Anticipo de Clientes	0.		0.		5,170.	
SUMA EL PASIVO	\$ 1'457,097.	52.58	1'617,467.	98.48	1'554,542.	115.88
<u>P A T R I M O N I O</u>						
Aportación Patrimonial	\$ 100,000.		100,000.		100,000.	
Resultado de Ejercicios Anteriores	(106,154.)		(313,096.)		(313,096.)	
Resultado del Ejercicio	1'320,017.		237,982.		0.	
SUMA DEL PATRIMONIO	\$ 1'313,863.	47.42	24,886.	1.52	(213,096.)	(15.88)
SUMA PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 2'770,960.	100.00	1'642,353.	100.00	1'341,446.	100.00
	-----	-----	-----	-----	-----	-----

CENTRO ESCOLAR DE DESARROLLO INFANTIL, S.C.

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO

POR LOS EJERCICIOS DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE

DE 1984, 1983 Y 1982
(Pesos sin centavos)

	<u>1984</u>	<u>%</u>	<u>1983</u>	<u>%</u>	<u>1982</u>	<u>%</u>
<u>INGRESOS</u>						
Inscripciones	\$ 1'425,295.	6.31	829,216.	5.74	422,400.	5.02
Colegiaturas	21'065,457.	93.34	13'545,967.	93.84	7'832,810.	93.24
Otros Ingresos	<u>75,700.</u>	<u>.35</u>	<u>60,016.</u>	<u>.42</u>	<u>146,820.</u>	<u>1.74</u>
TOTAL DE INGRESOS	\$ 22'566,452.	100.00	14'435,199.	100.00	8'402,030.	100.00
	=====	=====	=====	=====	=====	=====
<u>COSTO DE SERVICIOS</u>						
Comida	\$ 2'606,475.	11.55	1'935,625.	13.41	1'175,941.	14.00
Biancos	109,721.	.43	30,710.	.21	44,981.	.53
Material de Trabajo	<u>269,328.</u>	<u>1.19</u>	<u>111,410.</u>	<u>.77</u>	<u>121,268.</u>	<u>1.44</u>
SUB-TOTAL	\$ 2'985,524.	13.22	2'077,761.	14.39	1'342,190.	15.97
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Mano de Obra	\$ 15'756,284.	69.82	10'222,666.	70.82	6'341,716.	75.47
Gastos Generales	<u>2'519,704.</u>	<u>11.16</u>	<u>1'932,822.</u>	<u>13.38</u>	<u>765,238.</u>	<u>9.11</u>
SUB-TOTAL	\$ 18'275,988.	80.98	12'155,488.	84.20	7'106,954.	84.58
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS	\$ 21'261,512.	94.20	14'233,249.	98.60	8'449,144.	100.56
	=====	=====	=====	=====	=====	=====
REMANENTE DISTRIBUIBLE	\$ 1'304,940.	5.78	201,950.	1.39	(47,114.)	(0.56)
MAS: PRODUCTOS FINANCIEROS	<u>15,077.</u>	<u>.06</u>	<u>36,032.</u>	<u>.25</u>	<u>42,074.</u>	<u>.50</u>
REMANENTE DISTRIBUIBLE ANTES DE P.T.U.	\$ 1'320,017.	5.84	237,982.	1.64	(5,040.)	(.06)
	=====	=====	=====	=====	=====	=====

CENTRO ESCOLAR DE DESARROLLO INFANTIL, S.C.

NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS

AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

NOTA No. 1 RESUMEN DE POLITICAS CONTABLES

Las políticas más significativas de contabilidad utilizadas en la preparación de los Estados Financieros son las siguientes:

- a) El ingreso se registra en el momento de efectuar el cobro y aplicado al mes que corresponda la colegiatura.
- b) Inversiones en Bonos y Valores: es una cuenta de depósito bancario a plazos (dos veces a la semana), y esta sujeta a las necesidades de efectivo por parte de la empresa.
- c) Equipo de Oficina, Mobiliario y Equipo: están valuadas al costo de adquisición, la depreciación se calcula a partir del momento de la adquisición de los activos, aplicando sobre su valor los mismos porcentajes anuales para efectos financieros y fiscales.
- d) Gastos de Organización: se amortizan al 5% - anual para efectos financieros y fiscales.
- e) Prestaciones a favor del Personal: la empresa observa la práctica uniforme de registrar estos gastos, aplicando su importe a los Resultados del Ejercicio en que se erogan, sin constituir pasivos por este concepto.

NOTA No. 2 EQUIPO DE OFICINA, MOBILIARIO Y EQUIPO

<u>CONCEPTO</u>	<u>INVERSION</u>	<u>DEPRECIACION ACUMULADA</u>	<u>% ANUAL</u>	<u>LIBROS</u>
Equipo de Oficina	\$ 66,014.	18,902.	10	47,112.
Mobiliario y Equipo	469,441.	119,855.	10	349,586.
T O T A L	\$ 535,455.	138,757.	10	396,698.
	=====	=====	=====	=====
Gastos de Instalación	\$ 594,243.	138,757.	5	455,486.
	=====	=====	=====	=====

NOTA No. 3 - OBLIGACIONES FISCALES

De acuerdo a la naturaleza de la empresa, esta -- exenta del impuesto, según el Artículo 68 de la - Ley del Impuesto Sobre la Renta y Artículo 15 - - Fracción IV de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, siempre y cuando cumpla con los requisitos que establece la Ley Federal de Educación.

A la fecha esta en trámite el exención del Impues- to al Valor Agregado (I.V.A.), por consiguiente, - el Impuesto al Valor Agregado que nos trasladan - se acumula en una cuenta de activo hasta no tener la resolución de las autoridades correspondientes, ya sea para aplicarse a resultados o bien enterar- se; lo mismo sucede con el saldo de pasivo, hasta 1983 se trasladaba el Impuesto al Valor Agregado y a partir de 1984 se dejó de cargar a los usua- rios de los servicios.

NOTA No. 4 CUENTAS DE PASIVO

Cuenta Corriente: este saldo representa los préstamos efectuados por los Socios durante los primeros años de operación, por consiguiente no representa un costo adicional para la empresa.

Impuestos por Pagar: su saldo está compuesto por las obligaciones de relación laboral como son:

- Impuesto Sobre Producto de Trabajo Retenido al Personal.
- 1% Sobre Remuneraciones Pagadas.
- Cuotas del INFONAVIT
- Cuotas Obrero Patronales al Instituto Mexicano del Seguro Social.

NOTA No. 5 PATRIMONIO

La aportación de Asociados: no está representado por acciones sino por aportaciones en efectivo.

CENTRO ESCOLAR DE DESARROLLO INFANTIL, S.C.
RAZONES FINANCIERAS PARA 1984

1. ANALISIS DE LIQUIDEZ

Punto que no debe pasar desapercibido por ninguna entidad económica, y en nuestro caso se obtiene lo siguiente:

a) Capital Neto de Trabajo:

ACTIVO CIRCULANTE	MENOS	PASIVO CIRCULANTE
\$ 811,524.00	Menos	\$ 1'457,097.00
Igual a	\$	(645,573.00)

b) Indice de Solvencia:

ACTIVO CIRCULANTE	ENTRE	PASIVO CIRCULANTE
\$ 811,524.00	=	0.55
\$ 1'457,097.00		

El Capital Neto de Trabajo es negativo, ya que representa un 55% superior al Activo Circulante.

Indice de Solvencia: se obtiene 0.55, esto representa que en un momento determinado únicamente se pueden pagar 0.55 centavos por cada peso que se adeuda.

Esta falta de liquidez y solvencia esta representado --

principalmente por el adeudo a los Socios, el cuál se ha acordado aportarlo como un nuevo incremento a Patrimonio (Capitalización) en parte proporcional para 1985, por lo que estos índices se verían afectados favorablemente.

2. NUEVA APORTACION PATRIMONIAL (CAPITALIZACION)

Analizando los factores en que vive la economía del país y en nuestro caso en particular, no es posible liquidar la deuda de Cuenta Corriente, y aplicando (la Capitalización) la cantidad de \$ 1'000,000.00 a incremento de Patrimonio como se acordó con los Socios Acreedores, obtendremos lo siguiente:

P.A.S.I.V.O

A CORTO PLAZO

Cuenta Corriente	\$	101,289.	
Acreedores Diversos		29,795.	
Impuestos por Pagar		326,013.	
Impuesto al Valor Agregado a Cargo		0.	\$ 457,097.
		<hr/>	

PATRIMONIO

Aportación Inicial	\$	100,000.	
Aportación 1985		1'000,000.	
Pérdida de Ejercicios Anteriores		106,154.	\$ 993,846.
		<hr/>	
Resultado del Ejercicio			\$ 1'320,017.
			<hr/>
SUMA DEL PASIVO Y PATRIMONIO			\$ 2'770,960.

3. RAZONES FINANCIERAS DESPUES DE APLICAR EL INCREMENTO A PATRIMONIO (CAPITALIZACION)

a) Capital Neto de Trabajo:

ACTIVO CIRCULANTE MENOS PASIVO CIRCULANTE
\$ 811,524. - 457,097. = \$ 354,427.
RESULTADO POSITIVO Y ACEPTABLE

b) Indice de Solvencia:

ACTIVO CIRCULANTE ENTRE PASIVO CIRCULANTE
\$ 811,524. ÷ 457,097. = \$ 1.77

Indice aceptable porque la exigibilidad de los pasivos de primer grado como son los Impuestos por Pagar y otros ---- acreedores.

ANALISIS A LOS ESTADOS DE RESULTADOS

CENTRO ESCOLAR DE DESARROLLO INFANTIL, S.C.

ESTADO DE RESULTADO MENSUAL

PRIMER SEMESTRE 1983

(Pesos sin centavos)

	<u>NOTA No.</u>	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL</u>	<u>MAYO</u>	<u>JUNIO</u>	<u>TOTAL</u>
<u>I N G R E S O S</u>								
Inscripciones		\$ 39,000.	37,835.	54,550.	85,000.	49,915.	64,000.	330,300.
Colegiaturas		813,324.	1'049,857.	1'078,998.	1'049,284.	1'069,103.	1'278,036.	6'338,602.
Otros Ingresos		4,150.	1,641.	2,146.	1,899.	1,754.	3,869.	15,459.
TOTAL DE INGRESOS	1	\$ <u>856,474.</u>	<u>1'089,333.</u>	<u>1'135,694.</u>	<u>1'136,183.</u>	<u>1'120,772.</u>	<u>1'345,905.</u>	<u>6'684,361.</u>
% DE INCREMENTO		100 %	27.18	4.25	0.04	(1.35)	20.08	
<u>MEHOS: COSTO DE SERVICIOS</u>								
Comida		\$ 141,754.	137,239.	171,181.	140,237.	145,592.	195,157.	931,160.
Blancos		1,384.	7,949.	0.	1,090.	12,600.	0.	23,023.
Material de Trabajo		6,698.	4,141.	11,733.	19,281.	9,256.	8,439.	59,548.
SUB-TOTAL		\$ <u>149,836.</u>	<u>149,329.</u>	<u>182,914.</u>	<u>160,608.</u>	<u>167,448.</u>	<u>203,596.</u>	<u>1'013,731.</u>
% DE INCREMENTO	2	100 %	(0.33)	22.49	(12.19)	4.25	21.58	
Mano de Obra		\$ 766,635.	701,512.	756,612.	710,893.	720,362.	876,843.	4'532,857.
Gastos Generales		84,231.	46,233.	81,727.	43,216.	90,348.	104,452.	450,207.
SUB-TOTAL		\$ <u>850,866.</u>	<u>747,745.</u>	<u>838,339.</u>	<u>754,109.</u>	<u>810,710.</u>	<u>981,295.</u>	<u>4'983,064.</u>
% DE INCREMENTO	3	100 %	(12.11)	12.11	(10.04)	7.50	21.04	
TOTAL GASTOS DE OPERACION		\$ <u>1'000,702.</u>	<u>897,074.</u>	<u>1'021,253.</u>	<u>914,717.</u>	<u>978,158.</u>	<u>1'184,891.</u>	<u>5'996,795.</u>
% DE INCREMENTO	4	100 %	(10.35)	13.84	(10.43)	6.93	21.13	
Remanente por Distribuir		\$ (144,228.)	192,259.	114,441.	221,466.	142,614.	161,014.	687,566.
MAS: OTROS INGRESOS		490.	446.	393.	400.	407.	0.	2,136.
Productos Financieros								
REMANENTE POR DISTRIBUIR	5	\$ <u>(143,738.)</u>	<u>192,705.</u>	<u>114,834.</u>	<u>221,866.</u>	<u>143,021.</u>	<u>161,014.</u>	<u>689,702.</u>

CENTRO ESCOLAR DE DESARROLLO INFANTIL, S.C.

125

ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL

SEGUNDO SEMESTRE 1983

(Pesos sin centavos)

	NOTA No.	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	T O T A L	TOTAL	% INCREMENTO MENSUAL
									ANUAL	
<u>I N G R E S O S</u>										
Inscripciones		\$ 64,916.	106,500.	94,200.	99,000.	101,800.	32,500.	498,916.	829,216.	
Colegiaturas		1'146,103.	1'215,339.	1'129,055.	1'213,950.	1'245,056.	1'257,262.	7'207,365.	13'545,967.	
Otros Ingresos		6,060.	31,086.	0.	6,089.	300.	1,022.	44,557.	60,016.	
TOTAL DE INGRESOS		\$1'217,079.	1'353,525.	1'223,255.	1'319,039.	1'347,156.	1'290,784.	7'750,838.	14'435,199.	
% DE INCREMENTO	1	(9.57)	11.21	(9.62)	7.83	2.91	(4.18)			14.69
<u>MENOS COSTO DE SERVICIOS</u>										
Comida		\$ 169,833.	182,756.	158,632.	175,374.	189,191.	128,679.	1'004,465.	1'935,625.	
Biancos		3,388.	0.	4,200.	0.	0.	107.	7,695.	30,718.	
Material de Trabajo		10,538.	3,056.	31,624.	(2,499.)	4,259.	4,892.	51,870.	111,418.	
SUB-TOTAL		\$ 183,759.	185,812.	194,456.	172,875.	193,450.	133,678.	1'064,030.	2'077,761.	
% DE INCREMENTO	2	(9.74)	1.11	4.65	(11.09)	11.90	(30.89)			8.47
Mano de Obra		\$ 755,704.	1'049,661.	733,129.	855,109.	939,452.	1'356,754.	5'689,809.	10'222,666.	
Gastos Generales		58,833.	152,586.	43,188.	424,424.	101,302.	702,282.	1'482,615.	1'932,822.	
SUB-TOTAL		\$ 814,537.	1'202,247.	776,317.	1'279,533.	1'040,754.	2'059,036.	7'172,424.	12'155,488.	
% DE INCREMENTO	3	(16.99)	47.59	(35.42)	64.82	(18.66)	97.84			21.47
TOTAL GASTOS DE OPERACION		\$ 998,296.	1'388,059.	970,773.	1'452,408.	1'234,204.	2'192,714.	8'236,454.	14'233,249.	
% DE INCREMENTO	4	(15.74)	39.04	(30.06)	49.61	(15.02)	77.66			18.88
Remanente por Distribuir		\$ 218,783.	(34,534.)	252,482.	(133,369.)	112,952.	(901,930.)	(485,616.)	201,950.	
MAS: Productos Financieros		6,627.	4,963.	6,466.	8,173.	7,667.	0.	33,896.	36,032.	
REMANENTE POR DISTRIBUIR NETO ANTES DE P.T.U.	5	\$ 225,410.	(29,571.)	258,948.	(125,196.)	120,619.	(901,930.)	(451,720.)	237,982.	1.65

NOTAS AL ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO DEL 1o. DE ENERO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1983.

- 1.- Se considera el 100% al mes inmediato anterior, de ---- acuerdo a los porcentajes obtenidos en el mes de febrero: se refleja un incremento debido a que en el mes de enero se establecieron las nuevas colegiaturas que rigen en 1983. Lo mismo sucede en el mes de junio, ya que se viene operando una revisión de incremento en el servicio dos veces al año.

En relación a los decrementos en el caso del mes de - - julio, es porque algunos niños se dan de baja, debido - al incremento de colegiaturas; en el mes de septiembre hay una disminución de alumnos ya que a nivel preesco-- lar pasan a nivel de Kinder, este servicio no se propor-- ciona en este Centro.
- 2.- Costos de Alimentos.- En realidad este incremento co-- rresponde al renglón de Comida y esta sujeto al incre-- mento a los Precios de Garantía, ya que corresponde el 100% a Productos Agrícolas y Ganaderos. Se observa una disminución considerable en el mes de diciembre y ésta se debe a que el Centro esta de vacaciones durante los últimos 15 días del mes.
- 3.- Costos en Mano de Obra.- Este incremento se debe a que hay dos Aumentos Salariales durante el año; y en el mes de diciembre se cubre el Aguinaldo aplicándose a Resultados de dicho mes. En relación a los Gastos Generales, en la segunda quincena de diciembre se hace todo tipo -

de rehabilitación de las instalaciones para que no se entorpezcan las actividades del año siguiente.

- 4.- Total Gastos de Operación.- Se puede observar que se tuvo un incremento mensual del 18.88% que definitivamente este porcentaje lo podemos catalogar como índice inflacionario mensual en las actividades de esta empresa.

- 5.- Remanente por Distribuir antes de Participación de los Trabajadores en las Utilidades; solamente le corresponde al 1.64% en relación a los Ingresos. Definitivamente éste índice no es nada alentador para los Socios, ya que en una Sociedad Mercantil se obtiene del 10 al 15% en relación a sus Ingresos como margen de Utilidad.

CENTRO ESCOLAR DE DESARROLLO INFANTIL, S.C.

ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL

PRIMER SEMESTRE DE 1984

(Pesos sin centavos)

<u>INGRESOS</u>	<u>NOTA No.</u>	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL</u>	<u>MAYO</u>	<u>JUNIO</u>	<u>TOTAL</u>
Inscripciones		\$ 57,500.	70,700.	81,300.	104,395.	87,600.	147,800.	549,295.
Colegiaturas		1'453,497.	1'528,146.	1'515,765.	1'353,550.	1'770,865.	1'731,522.	9'353,345.
Otros Ingresos		0.	0.	7,000.	0.	0.	6,000.	13,000.
TOTAL DE INGRESOS		\$ 1'510,997.	1'598,846.	1'604,065.	1'457,945.	1'858,465.	1'885,322.	9'915,640.
% DE INCREMENTO	1	100 %	5.81	0.32	(9.10)	27.47	1.44	
<u>MENOS: COSTO DE SERVICIOS</u>								
Comida		\$ 182,432.	246,709.	167,359.	223,006.	234,676.	212,319.	1'266,501.
Bancos		0.	53,532.	(9,300.)	6,842.	0.	1,401.	52,475.
Materia de Trabajo		20,819.	24,514.	28,827.	7,628.	2,046.	45,149.	126,983.
SUB-TOTAL		\$ 203,251.	324,755.	186,886.	237,476.	236,722.	258,869.	1'447,959.
% DE INCREMENTO	2	100 %	41.04	(42.45)	(27.06)	(0.31)	9.35	
Mano de Obra		\$ 1'097,225.	1'110,909.	1'149,745.	1'128,983.	1'163,004.	1'254,632.	6'904,498.
Gastos Generales		94,262.	203,782.	213,978.	135,743.	164,638.	360,496.	1'172,899.
SUB-TOTAL		\$ 1'191,487.	1'314,691.	1'363,723.	1'264,726.	1'327,642.	1'615,128.	8'077,397.
% DE INCREMENTO	3	100 %	10.34	3.73	(7.25)	4.97	21.65	
TOTAL GASTOS DE OPERACION		\$ 1'394,738.	1'639,446.	1'550,609.	1'502,202.	1'564,364.	1'873,997.	9'525,356.
% DE INCREMENTO	4	100 %	17.54	(5.41)	(3.12)	4.13	19.79	
Remanente por Distribuir		\$ 116,259.	(40,600.)	53,456.	(44,257.)	294,101.	11,325.	390,284.
MAS: OTROS INGRESOS								
Productos Financieros		653.	665.	740.	689.	0.	75.	2,822.
REMANENTE POR DISTRIBUIR ANTES DE P.T.U.	5	\$ 116,912.	(39,935.)	54,196.	(43,568.)	294,101.	11,400.	393,106.

CENTRO ESCOLAR DE DESARROLLO INFANTIL, S.C.

129

ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL

SEGUNDO SEMESTRE 1984

(Pesos sin centavos)

	NOTA No.							TOTAL ANUAL	% INCREMENTO MENSUAL
		JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
<u>I N G R E S O S</u>									
Inscripciones		\$ 68,000.	252,000.	224,000.	104,000.	144,000.	84,000.	876,000.	1'425,295.
Colegiaturas		1'817,599.	2'042,283.	1'726,320.	1'960,760.	2'104,045.	2'060,505.	11'712,112.	21'065,457.
Otros Ingresos		0.	10,000.	2,700.	5,000.	15,000.	30,000.	62,700.	75,700.
TOTAL DE INGRESOS		\$ 1'885,599.	2'304,283.	1'953,620.	2'069,760.	2'263,045.	2'174,505.	12'650,812.	22'586,452.
% DE INCREMENTO	1	0.01	22.20	(15.21)	5.94	9.33	(3.91)		12.02
<u>MENOS COSTO DE SERVICIOS</u>									
Comida		\$ 247,026.	241,435.	205,895.	247,755.	248,748.	149,115.	1'339,974.	2'606,475.
Blancos		0.	15,928.	2,800.	800.	37,718.	0.	57,246.	109,721.
Material de Trabajo		8,057.	23,975.	9,958.	33,152.	6,831.	59,272.	140,345.	269,328.
SUB-TOTAL		\$ 255,083.	281,338.	217,753.	281,707.	293,297.	208,387.	1'537,565.	2'985,524.
% DE INCREMENTO	2	(1.46)	10.29	(22.60)	29.37	4.11	(28.95)		5.94
Mano de Obra		\$ 1'301,976.	1'309,146.	1'347,980.	1'292,277.	1'358,969.	2'241,438.	8'851,786.	15'756,284.
Gastos Generales		184,558.	130,924.	211,377.	172,155.	172,880.	474,911.	1'346,805.	2'519,704.
SUB-TOTAL		\$ 1'486,534.	1'440,070.	1'559,357.	1'464,432.	1'531,849.	2'716,349.	10'198,591.	18'275,988.
% DE INCREMENTO	3	(7.96)	(3.12)	8.28	(6.08)	4.63	77.32		17.20
TOTAL GASTOS DE OPERACION		\$ 1'741,617.	1'721,408.	1'777,110.	1'746,139.	1'825,146.	2'924,736.	11'736,156.	21'261,512.
% DE INCREMENTO	4	6.13	(1.16)	3.23	(1.74)	4.52	60.24		15.77
Remanente por Distribuir		\$ 143,982.	582,875.	176,510.	323,621.	437,899.	(750,231.)	914,656.	1'304,940.
MAS: OTROS INGRESOS		0.	4,740.	0.	1,844.	2,795.	2,876.	12,255.	15,077.
Productos Financieros		0.	4,740.	0.	1,844.	2,795.	2,876.	12,255.	15,077.
REMANENTE DISTRIBUIBLE NETO ANTES DE P.T.U.	5	\$ 143,982.	587,615.	176,510.	325,465.	440,694.	(747,355)	926,911.	1'320,017.

NOTAS AL ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO DEL 1o. DE ENERO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984.

1.- INGRESOS

Se considera como base el 100% del mes inmediato anterior. De acuerdo a los porcentajes obtenidos en el mes de abril, disminuyen los Ingresos debido al período vacacional de Semana Mayor; se toma como política, que si el padre de familia avisa con un mes de anticipación -- que van ausentar el mes siguiente, sólo cubre el 50% de su colegiatura.

El reflejo del incremento del 22.20% en el mes de agosto se debe básicamente al incremento de cuotas a partir del mes de junio y, se les otorgó a los padres de familia efectuar el pago diferido de la diferencia del aumento.

En el mes de septiembre hay una disminución del 15.21% debido a que hay bajas de alumnos en el área de Preescolares que ingresan a nivel de Kinder y este servicio no es proporcionado por nosotros.

2.- COSTO DE SERVICIOS

El incremento manifestado en el mes de febrero, se manifiesta claramente en el renglón de Alimentos y Blancos, debido a reposición en el Almacén y cambios en Blancos.

En el mes de septiembre se observa una disminución a consecuencia de la baja en alumnos. La disminución en el mes de diciembre es debido a que se labora únicamente 15 días y se procura no adquirir Alimentos, debido al riesgo de descomposición.

3.- MANO DE OBRA

Se refleja el incremento del salario mínimo en el mes de junio, y por consiguiente las obligaciones que de él se deriven.

El incremento en el mes de diciembre se manifiesta en Mano de Obra a lo que corresponde por Aguinaldo, Vacaciones y Prima de Vacaciones; a lo que respecta al renglón de Gastos Generales, es debido a las reparaciones del edificio y muebles de trabajo para el siguiente año lectivo.

4.- TOTAL GASTOS DE OPERACION

Se refleja puramente el porcentaje de incremento mensual; este punto lo podemos considerar como el porcentaje inflacionario dentro del área de actividad.

Oficialmente la inflación anual de 1984, alcanzó entre 60 y 80% como índice inflacionario general, y en nuestro caso en particular fué de un 89.25% como promedio durante el ejercicio de 1984.

5.- REMANENTE DISTRIBUIBLE

Se calcula en relación a los Ingresos, y en 1984, correspondió un 5.84% y si lo relacionamos con 1983, que fué de 1.64%, en realidad fué satisfactorio desde este punto de vista.

CENTRO ESCOLAR DE DESARROLLO INFANTIL S.C.

GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO 1984

a) Total de gastos fijos

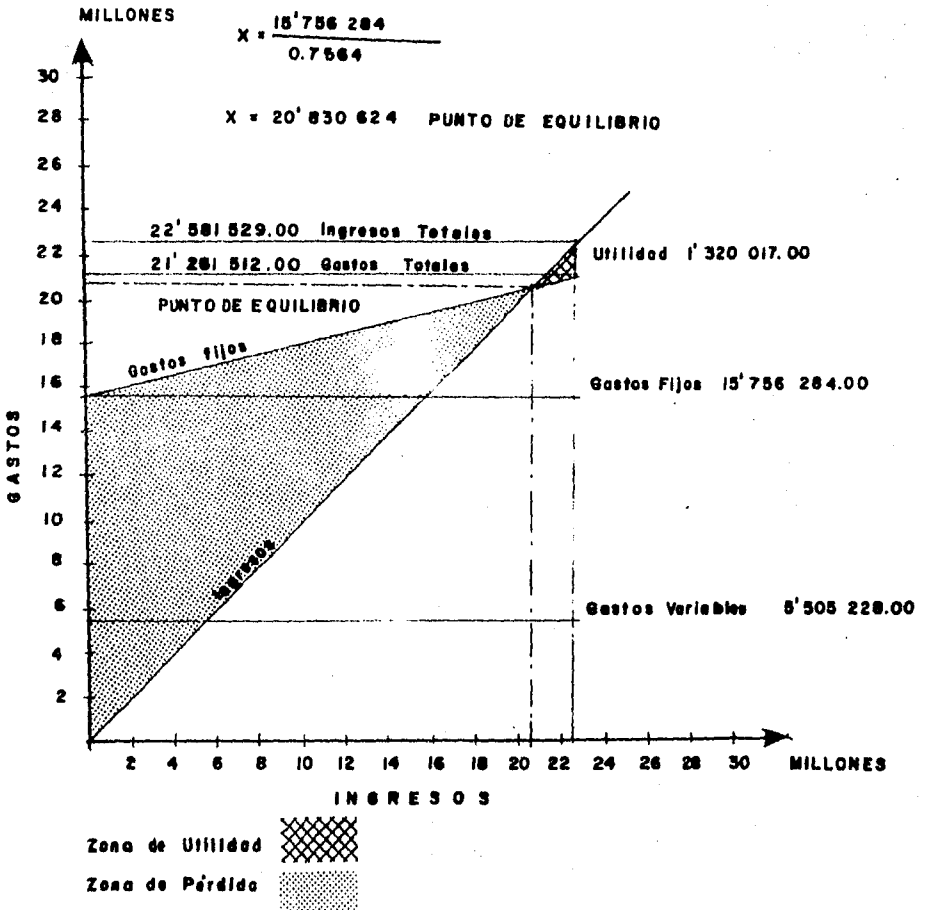
b) Relación de gastos variables con el ingreso

$$X = \frac{15'756\,284.00}{1 - (5'505\,228.00 \div 22'581\,529.00)}$$

$$X = \frac{15'756\,284.00}{1 - 0.24379}$$

$$X = \frac{15'756\,284}{0.75621}$$

X = 20'830 624 PUNTO DE EQUILIBRIO



PRESUPUESTOS PARA 1985

CENTRO ESCOLAR DE DESARROLLO INFANTIL, S.C.

METODOLOGIA PARA LA ELABORACION PRESUPUESTAL DE 1985

De acuerdo a nuestra época, se toma como base el Presupuesto flexible, ya que este método se presta para ser analizado a través de las variaciones; además de un sinúmero de ventajas, por su dinamismo que se apega a nuestras realidades inflacionarias.

Después de haber hecho los análisis financieros, consideramos la necesidad de enfocarnos únicamente en los Presupuestos de Operación y Movimiento de Efectivo, tal parece que los efectos de la crisis ubica a esta empresa en el punto extremo de supervivencia como fuente de trabajo; tomando ésta actitud, la empresa no se manifiesta en quiebra, incluso su finalidad no es lucrativa sino de servicio tal como se manifiesta en su estructura constitutiva.

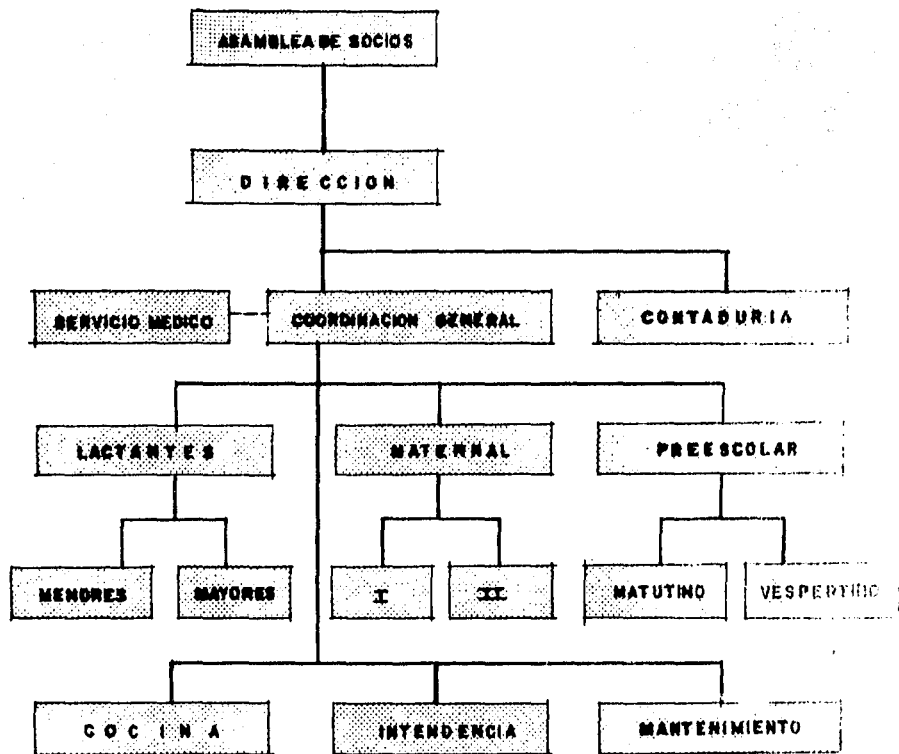
La elaboración de los Presupuestos en lo particular, se utilizó la siguiente metodología:

- 1.- Los Presupuestos estan elaborados en base a la combinación de datos reales y los porcentajes de variaciones mes con mes. Debe hacerse hincapié que a los Presupuestos se consideran como una herramienta o punto de referencia para dar las operaciones reales.
- 2.- Para comprender esta metodología es necesario conocer que áreas integran al Centro de Desarrollo, para tal efecto se anexa el Organigrama respectivo.

CENTRO ESCOLAR DE DESARROLLO INFANTIL S.C.

INTEGRACION DE AREAS

ORGANIGRAMA



3.- Para obtener la información de las necesidades económicas de cada área, es de la siguiente manera:

a) COCINA, INTENDENCIA Y MANTENIMIENTO

Para dotar de materia prima y elaboración de alimentos, existen menús ya preestablecidos y elaborados por una persona especializada en nutrición; los menús están calculados de una forma específica que se sabe qué cantidades de materia prima se va a consumir. Existe una persona destinada para efectuar las compras.

Intendencia.- Vigila la higiene de todas las áreas del Centro, realiza la limpieza y reporta los desperfectos materiales que requieren de una persona especializada. Para dotar a esta área de sus necesidades para un buen funcionamiento - proporciona cada semana una lista de los artículos a usar.

Mantenimiento.- Para esta área hay una persona que realiza los trabajos pesados como son: Carpintería, Pintura, Plomería, etc., para su función adecuada se canaliza por órdenes de trabajo o reparaciones; así, él hace un reporte de las fallas y necesidades para repararlo, y así se tiene la información y costos.

b) LACTANTES, MATERNAL Y PREESCOLAR

Lactantes.- Esta área, en realidad no requiere de grandes recursos, sus necesidades se concre-

tan en dotaciones alimenticias que son proporcionadas por la Cocina.

Maternal I y II.- Esta área esta funcionando a través de personal Puericultista con su Auxiliar correspondiente, aquí se requiere de cierto material de trabajo para realizar juegos, material para trabajos manuales, pinturas, papelería, etc., para dotar el material requerido de esta área está sujeto a un programa educativo debidamente elaborado por la Coordinación General y aplicado por la Puericultista. El material se pide una semana de anticipación.

Preescolar Matutino y Vespertino.- Esta área esta integrada por Maestras Educadoras y requieren de material escolar como son libros de texto, material para trabajos manuales y artes plásticas, maestra de música, teatro guiñol, paseos, etc., lo anterior esta bajo un programa educativo elaborado por la Coordinación y una supervisora de la Secretaría de Educación Pública de la Subdirección de Educación Inicial, el programa se evalúa y se promueve a los alumnos. Se dota el material de acuerdo al avance del programa con una semana de anticipación.

Los incisos a y b se canalizan a través de la Coordinación General; en esta área se analiza, se discute y se aprueba o se rechaza el material solicitado, posteriormente ya autorizado se pasa al Departamento Contable para presupuestarlo en el movimiento de Efectivo.

- 4.- **Coordinación General.**- Evalúa todo lo relacionado a -- sistemas educativos, relaciones públicas, vigilancia de programas y actividades en general.
 - 5.- **Contaduría.**- Punto clave para el proceso de las actividades realizadas; procesa de tal manera la información hasta obtener lo que se conoce como información financiera, lo importante es su enfoque a la elaboración presupuestal.
 - a) **Sueldos:** En base a la nómina y relación de honorarios se elabora un presupuesto tentativo, se -- turna a la Administración, con auxilio de la Coordinación evalúa en forma individual al personal - y así se fija el nuevo salario.
 - b) **Obligaciones Fiscales:** Se calcula en base a los sueldos presupuestados, de tal forma, que se incluye cuotas del Seguro Social, Infonavit, 1% Sobre Remuneraciones Pagadas.
- Presupuestos Tentativos.- Se elaboran en Contabilidad, analizando los puntos que integran la información financiera, se turnan a la Dirección, se discuten, se aprueban o modifican.
- Presupuestos Definitivos.- Es cuando ya fueron corregidos y autorizados; posteriormente se informa a la - - Coordinación General de cómo va a quedar el presupuesto en sus áreas.

Elaborado el Presupuesto definitivo se distribuye de la

siguiente manera:

- . Contaduría.- Se proporciona una copia a la persona -- que maneja el efectivo; así, ésta persona lleva un re-- gistro de las erogaciones realizadas en cada área, se - vigila lo presupuestado y lo gastado para evitar exce-- dentes.

- . Contabilidad.- Hace un informe quincenalmente de los - resultados reales y presupuestados, se proporcionan a - la Administración, esta información se considera como - una medida de control presupuestal y así analizar las - variaciones.

- . Análisis de Variaciones.- Lo puede obligar a tomar -- nuevas directrices en el sistema presupuestal, ya sea - combinando términos, eliminando puntos presupuestados o bien un cambio total en los presupuestos.

- 6.- Se opto por la elaboración de Presupuestos Flexibles, - debido a la incertidumbre que se vive.

CENTRO ESCOLAR DE DESARROLLO INFANTIL, S.C.ELEMENTOS PARA LA ELABORACION PRESUPUESTALPRIMER SEMESTRE 1985

=====						
ORIGEN DE LOS INGRESOS						
TIEMPO	AREA	No. DE NIÑOS	CUOTA AL MES	IMPORTE	MOVIMIEN TO. #	IMPORTE NETO
6	Horas	Lactantes	26	\$ 19,350.	\$ 503,100.	(1) \$ 483,750.
7	"	"	4	20,950.	83,800.	83,800.
8	"	"	1	22,400.	22,400.	22,400.
9	"	"	0	22,900.	0.	0.
10	"	"	1	23,600.	23,600.	23,600.
11	"	"	1	26,500.	26,500.	26,500.
	SUMA		33		\$ 659,400.	(1) \$ 640,050.
			----		-----	-----
6	Horas	Maternales	69	\$ 16,500.	\$ 1'138,500.	(2) \$ 1'105,500.
7	"	"	5	18,250.	91,250.	91,250.
8	"	"	4	19,700.	78,800.	78,800.
9	"	"	0	20,250.	0.	0.
10	"	"	1	22,900.	22,900.	22,900.
11	"	"	2	24,900.	49,800.	49,800.
	SUMA		81		\$ 1'381,250.	(2) \$ 1'348,250.
			----		-----	-----
6	Horas	Preescolares	28	\$ 16,500.	\$ 462,000.	(2) \$ 429,000.
7	"	"	1	18,250.	18,250.	18,250.
8	"	"	4	19,700.	78,800.	78,800.
9	"	"	0	20,250.	0.	0.
10	"	"	0	22,900.	0.	0.
11	"	"	0	24,900.	0.	0.
	SUMA		33		\$ 559,050.	(2) \$ 526,050.
			----		-----	-----
	TARDES		17	\$ 6,000.	\$ 102,000.	(3) \$ 84,000.
	T O T A L		164		\$ 2'701,700.	(8) \$ 2'598,350.
			=====		-----	-----

NOTA: Datos obtenidos de las listas de asistencia y registros de control.
* : Altas y (Bajas) de niños.

CENTRO ESCOLAR DE DESARROLLO INFANTIL, S.C.ELEMENTOS PARA LA ELABORACION PRESUPUESTAL

(Pesos sin centavos)

ESTADO DE RESULTADOS ESTIMADO MENSUAL EN BASE A LOS RESULTADOS REALES DE --
1984, PARA CONSIDERARSE EN EL PRIMER SEMESTRE DE 1985.

<u>C O N C E P T O</u>	1er. SEMESTRE PROMEDIO REAL 1984		2do, SEMESTRE PROMEDIO REAL 1984		1er, SEMESTRE PROMEDIO ESTIMADO 1985	
		% AUMENTO *		% AUMENTO *		% AUMENTO *
<u>E G R E S O S</u>						
Mano de Obra	\$ 1'150,749.	28	1'475,298.	20	1'770,358.	
Comida	211,083.	6	223,748.	25	280,827.	
Biancos	8,745.	9	9,541.	18	11,260.	
Material de Trabajo	21,497.	9	23,391.	10	25,730.	
Gastos Generales	195,483.	15	224,467.	17	261,995.	
SUMA	\$ 1'392,074.		1'956,445.		2'350,170.	
Contingencias (1)	0.		0.		70,505.	
TOTAL	\$ 1'392,074.		1'956,445.		2'420,675.	
<u>I N G R E S O S</u>						
Inscripciones	\$ 91,549.	59.00	146,000.	(3.00)	100,000.	
Colegiaturas	1'558,891.	25.00	1'952,019.	33.00	2'598,350.	
Otros Ingresos	2,637.	3.00	12,493.	(2.00)	9,112.	
TOTAL	\$ 1'653,077.		2'110,512.		2'707,462.	
Rendimiento	\$ 261,003.		154,067.		286,787.	
% De Rendimiento Sobre Ingresos	15.78%		7.30%		10.60%	

Cálculo basado en 164 niños.

(1) Contingencias.- Se considera un 3% sobre el total de Gastos de Operación.

* Porcentajes promedio de acuerdo a cantidades.

CENTRO ESCOLAR DE DESARROLLO INFANTIL, S.C.

PRESUPUESTO OPERACIONAL

PRIMER SEMESTRE DE 1985

(Pesos sin centavos)

	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL</u>	<u>MAYO</u>	<u>JUNIO</u>	<u>TOTAL</u>	<u>PROMEDIO MENSUAL</u>
<u>INGRESOS</u>								
Inscripciones	\$ 100,000.	100,000.	100,000.	100,000.	100,000.	100,000.	600,000.	100,000.
Colegiaturas	2'439,600.	2'598,300.	2'696,500.	2'598,300.	2'650,800.	2'606,600.	15'590,100.	2'598,350.
Otros Ingresos	9,000.	9,100.	9,100.	9,100.	9,100.	9,272.	54,672.	9,112.
TOTAL DE INGRESOS	\$ 2'548,600.	2'707,400.	2'805,600.	2'707,400.	2'759,900.	2'715,872.	16'244,772.	2'707,462.
<u>COSTO DE SERVICIOS</u>								
Mano de Obra	\$ 1'770,400.	1'750,300.	1'800,500.	1'767,800.	1'770,400.	1'762,748.	10'622,148.	1'770,358.
Comida	280,800.	280,500.	270,800.	280,800.	280,800.	290,800.	1'684,500.	280,750.
Biancos	0.	20,500.	11,300.	11,300.	12,230.	12,230.	67,560.	11,260.
Material de Trabajo	51,460.	25,730.	0.	51,460.	25,730.	0.	154,380.	25,730.
Gastos Generales	261,995.	261,900.	262,000.	262,000.	261,000.	263,075.	1'571,970.	261,995.
Contingencias	70,505.	0.	141,010.	70,505.	141,010.	0.	423,030.	70,505.
TOTAL DE GASTOS	\$ 2'435,160.	2'338,930.	2'485,610.	2'443,865.	2'491,170.	2'328,853.	14'523,588.	2'420,598.
REMANENTE DISTRIBUIBLE	\$ 113,440.	368,470.	319,990.	263,535.	268,730.	387,019.	1'721,184.	286,864.

CENTRO ESCOLAR DE DESARROLLO INFANTIL, S.C.ELEMENTOS PARA LA ELABORACION PRESUPUESTALSEGUNDO SEMESTRE 1985

=====

ORIGEN DE LOS INGRESOS

TIEMPO	AREA	No. DE NIÑOS	CUOTA AL MES	IMPORTE	NOVI MIEN TO, #	IMPORTE NETO
6	Horas Lactantes	20	\$ 23,220.	\$ 464,400.	10	\$ 696,600.
7	" "	3	25,150.	75,450.	(3)	0.
8	" "	0	26,880.	0.		0.
9	" "	0	27,480.	0.		0.
10	" "	1	28,320.	28,320.	(1)	0.
11	" "	0	31,800.	0.		0.
	SUMA	24		\$ 568,170.	6	\$ 696,600.
6	Horas Maternales	84	\$ 20,400.	\$ 1'713,600.	(6)	\$ 1'591,200.
7	" "	5	21,900.	109,500.		109,500.
8	" "	4	23,650.	94,600.		94,600.
9	" "	0	24,300.	0.		0.
10	" "	0	27,500.	0.		0.
11	" "	0	29,900.	0.		0.
	SUMA	93		\$ 1'917,700.	(6)	\$ 1'795,300.
6	Horas Preescolares	35	\$ 20,400.	\$ 714,000.	(10)	\$ 510,000.
7	" "	2	21,900.	43,800.	(2)	0.
8	" "	4	23,650.	94,600.	(4)	0.
9	" "	1	24,300.	24,300.	(1)	0.
10	" "	1	27,500.	27,500.	(1)	0.
11	" "	0	29,900.	0.		0.
	SUMA	43		\$ 904,200.	(16)	\$ 510,000.
	TARDES	14	\$ 6,000.	\$ 84,000.	(4)	\$ 60,000.
	T O T A L	174		\$ 3'445,750.	(20)	\$ 3'061,900.

* : Altas y (Bajas) de niños.

NOTA: En este Semestre se registran varias bajas, debido a que un gran número de alumnos del área Preescolar pasan a nivel de Kinder. Al mismo tiempo se hace una rotación de Lactantes a Maternales y de Maternales a Preescolares.

La recuperación de las bajas se lleva a efecto durante el transcurso de los meses de octubre, noviembre y diciembre; para que, cuando inicia el nuevo período anual este cubierto el mismo número de Población de alumnos.

CENTRO ESCOLAR DE DESARROLLO INFANTIL, S.C.ELEMENTOS PARA LA ELABORACION PRESUPUESTAL

(Pesos sin centavos)

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADOS MENSUAL EN BASE A RESULTADOS ESTIMADOS 1985, PARA CONSIDERARSE EN EL SEGUNDO SEMESTRE DE 1985.

<u>C O N C E P T O</u>	1er. SEMESTRE PROMEDIO ESTIMADO	% AUMENTO *	2do. SEMESTRE PROMEDIO ESTIMADO
<u>EGRESOS</u>			
Mano de Obra	\$ 1'770,358.	20.00	2'124,430.
Comida	280,827.	10.00	308,910.
Blancos	11,260.	10.00	12,386.
Material de Trabajo	25,730.	0.00	25,730.
Gastos Generales	<u>261,995.</u>	10.00	<u>288,195.</u>
SUMA	\$ 2'350,170.		2'759,651.
Contingencias (1)	<u>70,505.</u>	(1)	<u>136,500.</u>
TOTAL	\$ 2'420,675.		2'896,151.
<u>INGRESOS</u>			
Inscripciones	\$ 100,000.	20.00	120,000.
Colegiaturas	2'598,350.	18,00	3'061,900.
Otros Ingresos	<u>9,112.</u>	41.00	<u>12,900.</u>
SUMA	\$ 2'707,462.		3'194,800.
Rendimiento	\$ 286,787.		298,649.
% De Rendimiento Sobre Ingresos	10.60%		9.35%

Cálculo basado en 154 niños.

(1) Contingencias.- Se considera un 49.46% sobre el total de Gastos de Operación.

* Porcentajes promedio de acuerdo a cantidades.

CENTRO ESCOLAR DE DESARROLLO INFANTIL, S.C.

PRESUPUESTO OPERACIONAL

SEGUNDO SEMESTRE DE 1985

(Pesos sin centavos)

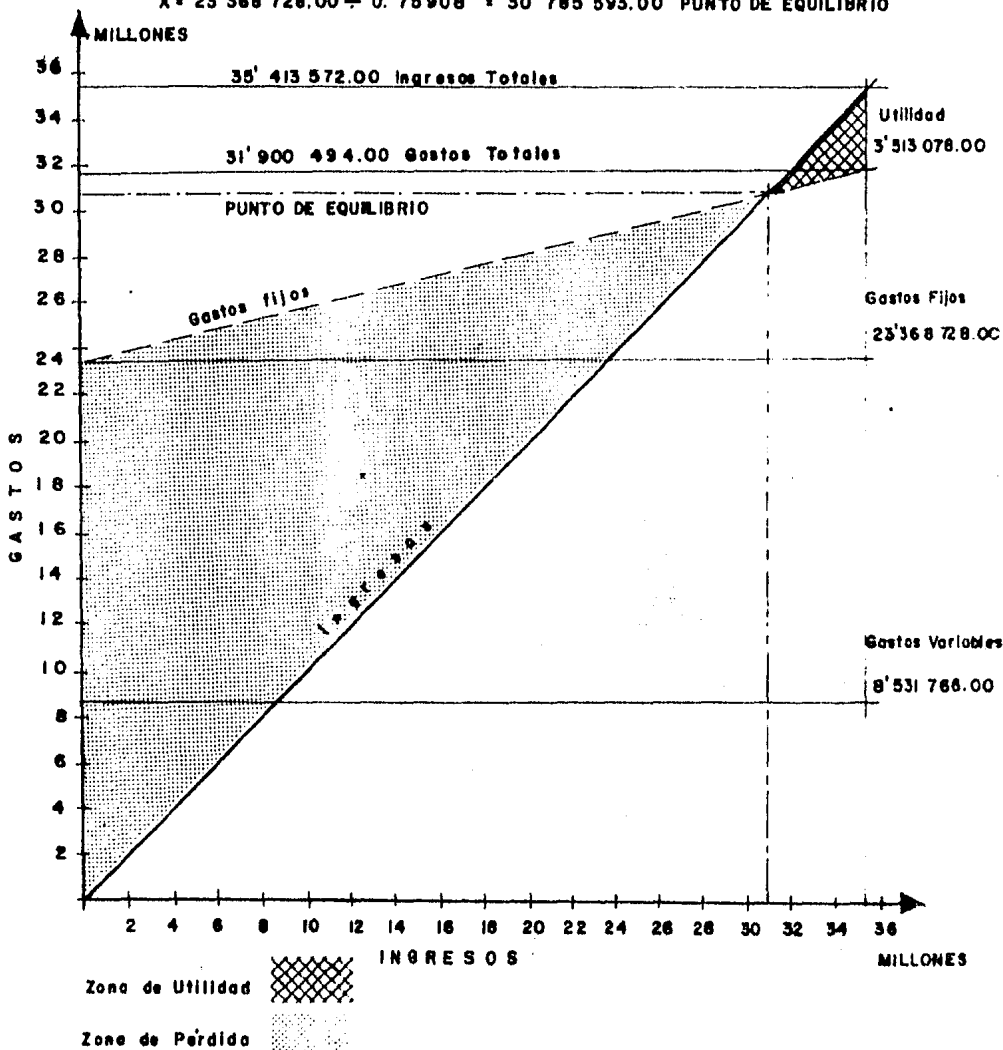
<u>INGRESOS</u>	<u>JULIO</u>	<u>AGOSTO</u>	<u>SEPTIEMBRE</u>	<u>OCTUBRE</u>	<u>NOVIEMBRE</u>	<u>DICIEMBRE</u>	<u>TOTAL</u>	<u>PROMEDIO MENSUAL</u>
Inscripciones	\$ 120,000.	140,000.	100,000.	140,000.	100,000.	120,000.	720,000.	120,000.
Colegiaturas	3'000,000.	3'061,900.	2'850,000.	3'000,000.	3'397,600.	3'061,900.	18'371,400.	3'061,900.
Otros Ingresos	13,100.	11,800.	12,900.	12,900.	13,800.	12,900.	77,400.	12,900.
TOTAL DE INGRESOS	\$ 3'133,100.	3'213,700.	2'962,900.	3'152,900.	3'511,400.	3'194,800.	19'168,800.	3'194,800.
<u>COSTO DE SERVICIOS</u>								
Mano de Obra	\$ 2'124,430.	2'120,500.	2'125,500.	2'130,860.	2'128,800.	2'116,490.	12'746,580.	2'124,430.
Comida	308,910.	309,000.	310,000.	307,100.	308,500.	309,950.	1'853,460.	308,910.
Biancos	12,386.	0.	12,500.	12,500.	24,530.	12,400.	74,316.	12,386.
Material de Trabajo	25,730.	20,500.	15,800.	30,460.	25,800.	36,090.	154,380.	25,730.
Gastos Generales	288,195.	250,200.	240,500.	308,200.	288,200.	353,875.	1'729,170.	288,195.
Contingencias	136,500.	130,500.	140,500.	136,500.	140,800.	134,200.	819,000.	136,500.
TOTAL DE GASTOS	\$ 2'896,151.	2'830,700.	2'844,800.	2'925,620.	2'916,630.	2'963,005.	17'376,906.	2'896,151.
REMANENTE DISTRIBUIBLE	\$ 236,949.	383,000.	118,100.	227,280.	594,770.	231,795.	1'791,894.	298,649.

CENTRO ESCOLAR DE DESARROLLO INFANTIL S.C.
GRAFICA DE PUNTO DE EQUILIBRIO PRESUPUESTADO PARA 1985

- a) Total de gastos fijos
- b) Relación de gastos variables con el ingreso

$$X = \frac{23'368\,728.00}{1 - 0.24091}$$

$$X = 23'368\,728.00 \div 0.75908 = 30'785\,593.00 \text{ PUNTO DE EQUILIBRIO}$$



CENTRO ESCOLAR DE DESARROLLO INFANTIL, S.C.

148

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

PRIMER SEMESTRE 1985

(Pesos sin centavos)

<u>TRANSACCIONES DE OPERACION</u>	<u>ENERO</u>	<u>FEBREO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL</u>	<u>MAYO</u>	<u>JUNIO</u>	<u>TOTAL</u>
<u>I N G R E S O S</u>							
<u>COBROS POR :</u>							
Inscripciones	\$ 100,000.	100,000.	100,000.	100,000.	100,000.	100,000.	600,000.
Colegiaturas	2'439,600.	2'598,300.	2'696,500.	2'598,300.	2'650,800.	2'606,600.	15'590,100.
Otros Ingresos	9,000.	9,100.	9,100.	9,100.	9,100.	9,272.	54,672.
TOTAL	\$ 2'548,600.	2'707,400.	2'805,600.	2'707,400.	2'759,900.	2'715,872.	16'244,772.
<u>P A G O S</u>							
Sueldos y Salarios	\$ 1'103,400.	1'046,200.	1'123,000.	1'087,200.	1'055,500.	1'266,600.	6'681,900.
Honorarios	540,900.	493,400.	584,600.	600,700.	585,400.	677,400.	3'482,400.
Aguinaldo	0.	0.	10,000.	0.	5,000.	0.	15,000.
Cuotas del Seguro Social	213,700.	105,500.	217,000.	161,500.	146,700.	167,000.	1'011,400.
Cuotas al Infonavit	72,400.	0.	106,200.	0.	107,800.	0.	286,400.
1% Sobre Erogaciones	11,000.	0.	19,050.	0.	81,200.	0.	111,250.
I.S.R. Productos del Trabajo	13,500.	0.	15,200.	0.	24,800.	0.	53,500.
Gas, Agua y Luz	45,700.	0.	52,800.	0.	58,500.	0.	157,000.
Comida	290,400.	300,500.	294,800.	268,600.	350,300.	280,800.	1'785,400.
Material de Trabajo	51,460.	25,730.	0.	51,500.	25,700.	0.	154,390.
Bancos	0.	20,500.	11,300.	11,300.	12,200.	12,200.	67,500.
Papelera y Artículos de Oficina	49,400.	12,700.	34,300.	19,600.	39,500.	44,500.	200,000.
Mantenimiento de Edificio	23,340.	60,600.	85,500.	150,000.	40,800.	50,200.	410,440.
Inversiones en Equipos	9,200.	0.	20,200.	44,400.	13,600.	0.	87,400.
Teléfonos, Telégrafos y Correos	3,000.	3,000.	3,000.	3,000.	3,000.	220,000.	235,000.
Gastos Generales	170,800.	170,800.	170,800.	160,000.	160,800.	160,075.	993,275.
I.V.A. a Favor	100,000.	100,000.	100,000.	100,000.	100,000.	100,000.	600,000.
TOTAL	\$ 2'698,200.	2'338,930.	2'847,750.	2'657,800.	2'810,800.	2'978,775.	16'332,255.
Sobrante (Faltante de Operación)	\$ (149,600.)	368,470.	(42,150.)	49,600.	(50,900.)	(262,903.)	(87,483.)
<u>TRANSACCIONES DE FINANCIAMIENTO</u>							
Préstamos	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.
(Pago de Préstamos)	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.
N E T O	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.
Sobrante (Faltante) después de Financiamiento	\$ (149,600.)	368,470.	(42,150.)	49,600.	(50,900.)	(262,903.)	(87,483.)
Saldos a Principios de Mes	614,800.	465,200.	833,670.	791,520.	841,120.	790,220.	
Saldos a Fin de Mes	\$ 465,200.	833,670.	791,520.	841,320.	790,220.	527,317.	

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

SEGUNDO SEMESTRE 1985

(Pesos sin centavos)

<u>TRANSACCIONES DE OPERACION</u>	<u>JULIO</u>	<u>AGOSTO</u>	<u>SEPTIEMBRE</u>	<u>OCTUBRE</u>	<u>NOVIEMBRE</u>	<u>DICIEMBRE</u>	<u>TOTAL</u>	<u>TOTAL ANUAL</u>
<u>INGRESOS</u>								
<u>COBROS POR :</u>								
Inscripciones	\$ 120,000.	140,000.	100,000.	140,000.	100,000.	120,000.	720,000.	1'320,000.
Colegiaturas	3'000,000.	3'061,900.	2'850,000.	3'000,000.	3'397,600.	3'061,900.	18'371,400.	33'961,500.
Otros Ingresos	13,100.	11,800.	12,900.	12,900.	13,800.	12,900.	77,400.	132,072.
TOTAL	\$ 3'133,100.	3'213,700.	2'962,900.	3'152,900.	3'511,400.	3'194,800.	19'168,800.	35'413,572.
<u>PAGOS</u>								
Sueldos y Salarios	\$ 1'250,900.	1'230,200.	1'240,600.	1'260,100.	1'265,700.	1'898,550.	8'146,050.	14'827,950.
Honorarios	650,800.	680,500.	670,400.	690,700.	685,200.	1'027,800.	4'405,400.	7'887,800.
Agüinaldo	10,000.	0.	15,000.	0.	0.	964,500.	989,500.	1'004,500.
Cuotas del Seguro Social	202,800.	184,900.	205,000.	190,500.	210,800.	185,600.	1'179,600.	2'191,000.
Cuotas al Infonavit	129,400.	0.	130,500.	0.	129,900.	0.	389,800.	676,200.
1% Sobre Erogaciones	25,175.	0.	24,700.	0.	25,200.	0.	75,075.	186,325.
I.S.R. Productos del Trabajo	30,100.	0.	34,800.	0.	35,500.	0.	100,400.	153,900.
Gas, Agua y Luz	60,100.	0.	65,600.	0.	70,800.	0.	196,500.	353,500.
Comida	300,200.	310,000.	305,100.	307,100.	308,500.	300,000.	1'830,900.	3'616,300.
Material de Trabajo	25,700.	20,500.	15,800.	30,400.	25,800.	36,090.	154,290.	308,680.
Blancos	12,300.	0.	12,500.	12,500.	24,500.	12,600.	74,400.	141,900.
Papelera y Artículos de Oficina	12,600.	19,800.	35,800.	25,100.	18,300.	25,900.	137,500.	337,500.
Mantenimiento de Edificio	30,300.	80,500.	70,400.	25,700.	30,800.	186,900.	424,600.	835,040.
Inversiones en Equipos	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	87,400.
Teléfonos, Telégrafos y Correos	4,000.	4,000.	4,500.	4,500.	5,000.	5,000.	27,000.	262,000.
Gastos Generales	180,200.	150,200.	110,500.	80,400.	150,200.	50,500.	722,000.	1'715,275.
I.V.A. a Favor	100,000.	100,000.	100,000.	100,000.	100,000.	100,000.	600,000.	1'200,000.
TOTAL	\$ 3'024,575.	2'780,600.	3'041,200.	2'727,000.	3'086,200.	4'179,440.	19'453,015.	35'785,270.
Sobrante (Faltante) de Operación	\$ 108,525.	433,100.	(78,300.)	425,900.	425,200.	(1'598,640.)	(284,215.)	(371,698.)
<u>TRANSACCIONES DE FINANCIAMIENTO</u>								
Préstamos	\$ 0.	0.	0.	0.	0.	100,000.	100,000.	100,000.
(Pago de Préstamos)	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.	0.
N E T O	0.	0.	0.	0.	0.	100,000.	100,000.	100,000.
Sobrante (Faltantes después de Financiamiento)	\$ 108,525.	433,100.	(78,300.)	425,900.	425,200.	(1'498,640.)	(284,215.)	(371,698.)
Salidos a Principios de Mes	\$ 527,317.	635,842.	1'068,942.	990,642.	1'416,542.	1'841,742.		
Saldo a Fin de Mes	\$ 635,842.	1'068,942.	990,642.	1'416,542.	1'841,742.	343,102.		

C O N C L U S I O N E S

1. La situación económica por la que atraviesa actualmente el país, es necesario hacer un análisis y referirnos a algunos aspectos generales, que nos sitúen en el contexto nacional.

Es ampliamente reconocido que las economías capitalistas funcionan en forma cíclica, entendiéndolo al ciclo económico como sigue:

- El conjunto de fenómenos económicos que se suceden en una época determinada y cuyo eje central es el movimiento de la producción a través de fases que guardan una relación temporal, de tal manera que una fase sucede a otra.
- Las fases del ciclo económico son: Crisis, depresión, recuperación o reanimación y auge o expansión. La crisis marca el inicio y el final de cada ciclo económico, por lo que se considera la fase principal y la base del desarrollo de la producción capitalista.

México es un país capitalista, dependiente y atrasado; no escapa al movimiento cíclico y menos al surgimiento de las crisis, lo que aunado a los movimientos coyunturales que vive el país y a los que se dan en el ámbito internacional, lo han sumido en una situación económica crítica que es necesario estudiar más a fondo, con el objeto de tomar las medidas adecuadas que ayuden a resolver los

problemas que enfrenta, como es en principio el acuerdo entre economía política y política económica.

2. Es posible que la superación de la crisis actual no se realice de inmediato, quizá pasen algunos años para lograr los niveles de bienestar que se tuvieron en el pasado. Según se deduce del análisis del medio ambiente nacional, si las decisiones gubernamentales se encauzan verdaderamente al logro del control de la inflación y a vivir el realismo económico que propagan, podemos desterrar las imágenes de la devastación que sufrieron otros países en el pasado o por las que actualmente atraviesan a causa de este fenómeno económico denominado inflación. Para los administradores de una organización, en todos sus niveles, la crisis inflacionaria debe dejarles un cúmulo de experiencias en el manejo de los recursos de su especialidad, estas deben ser aprovechadas.

3. En una economía enferma, los valores monetarios distorsionan la realidad financiera, los contadores han tratado de arreglar la información de cada entidad económica, con el propósito de ajustar sus ganancias verdaderas. Este es precisamente el objetivo principal de los boletines B-7 y B-10 emitidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos. La tarea es difícil y ardua, sin embargo el Instituto recomienda estas normas orientadas a una resolución integral (Boletín B-7).

El boletín B-10 tiene por objeto establecer las reglas pertinentes relativas a la Valuación y presentación de las partidas relevantes, contenidas en la información --

financiera que se ven afectadas por la inflación.

4. Reexpedición de estados financieros.- La nueva escala de medición comprende una serie en diferentes situaciones, probablemente con la idea de integrar el balance, - porque dentro de él se incluyen todos los problemas de carácter financiero, internos y externos de la empresa; - sin embargo, los métodos que se requieren, y que destaca el boletín B-10 son:

- a) Método de ajuste por cambios en el nivel general de precios.
- b) Método de actualización de costos específicos.

El primero posee la gran ventaja de obtener una escala sencilla, confiable y económica, porque la carga del trabajo de los cálculos de los índices queda a cargo de Instituciones Públicas, que los difunden como parte de sus funciones, esto significa que cualquier persona tiene -- acceso a la información de los ajustes en el nivel general de precios y podría calcular fácilmente los estados financieros.

5. Reconocimiento Fiscal de la Inflación.- Los contribuyentes deben soportar una mayor carga tributaria, pues - al incrementarse sus ingresos se ven afectados por la -- progresividad de la tarifa de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Las tarifas del Impuesto sobre la Renta a las personas -

físicas se ha tratado de adecuar para disminuir dicho -- efecto; sin embargo, eso no sucede con las Sociedades -- Mercantiles, la tarifa que es progresiva, se convirtió -- prácticamente en proporcional, ya que casi todas las em-- presas se ubican en el último nivel, donde el impuesto a pagar es del 42%.

A partir del 1o. de enero de 1979, la Ley del Impuesto -- sobre la Renta reconoce, en parte, los efectos de la in-- flación. El Artículo 51 establece lo que comúnmente se conoce como deducción adicional por inflación.

6. Para ejercer un buen control presupuestal, la empresa -- debe tener establecidos sus objetivos, metas y políticas, con una estructura de organización clara, que permita -- fijar y delinear las áreas de responsabilidad y autori-- dad. Lo anterior tiene que ser captado mediante un sis-- tema de información relevante, consistente y oportuna.

El control que se ejerce por medio del presupuesto debe entenderse como una actividad diaria mediante la cuál se verifica la eficiencia de cómo se hizo y se está infor-- mando a los responsables del logro de los objetivos, de sus avances y del grado de cumplimiento de los mismos, -- calificando sus deficiencias o eficiencias obtenidas en comparación con el presupuesto. De esta manera el presu-- puesto sirve eficazmente como elemento básico de control, lo ideal es operar con presupuestos flexibles, y aún más si se cuenta con el auxilio de la informática, se elimi-- narían muchos elementos de sobra.

7. El objeto de un estado financiero es proporcionar información sobre las operaciones realizadas. Así, un balance general informa sobre la situación financiera; un estado de ingresos y gastos muestra en forma lógica cómo se generó la utilidad o la pérdida; un estado de cambio en la situación financiera muestra en forma accesible al lector las fuentes de donde se obtuvieron los fondos o recursos así como la aplicación que se hizo de ellos.
8. El objeto de los estados financieros presupuestados, es mostrar anticipadamente la repercusión que tendrá la situación financiera y el resultado de las operaciones futuras de la empresa, al incluir operaciones que no se han realizado, los estados financieros presupuestados es una herramienta muy importante para la toma de decisiones de la dirección de la empresa, cuando se pretenda llevar a cabo operaciones sujetas a planeación, que motiven un cambio importante en la estructura financiera.
9. Una inflación casi igual, o por encima del rendimiento del negocio, generalmente causa una diferencia importante entre el flujo de fondos generado y aplicado. Con frecuencia la empresa, sin tener una información muy completa y sin conocer mucho acerca del comportamiento de los fondos y de su estructura financiera, solicita préstamos sin analizar su intervención de estos recursos en los ciclos financieros a corto y largo plazo. En tales circunstancias, la desaceleración de la economía o un cambio en el ciclo económico, puede producir en la empresa un flujo de fondos interno deficitario que puede llevarla a un colapso financiero por no poder cubrir sus ne

cesidades y las obligaciones contraídas.

10. La vulnerabilidad financiera de una empresa ante cambios del ciclo económico en épocas de inflación será menor en medida que se conozca y controle el flujo de efectivo.
11. El dinero se ha convertido en una mercancía muy costosa, cuya tasa y disponibilidad fluctúan con tal rapidez que, el administrador financiero no había experimentado antes. En términos generales, la actuación estratégica y la capacidad de la manobra de la empresa quedan claramente relacionadas con la capacidad de generar efectivo y disponer del mismo para negociar.
12. Puede decirse que la administración financiera en un entorno inflacionario cambia sus enfoques y se ocupa principalmente de optimizar la generación de efectivo.
13. La administración del efectivo para operación en cuanto a captación y pagos, están implícitas las políticas de administración, cuentas por cobrar e inventarios. Las políticas para la administración de necesidad de efectivo no radican en los procedimientos operativos, sino que residen en el establecimiento de procedimientos adecuados para la planeación y control de este recurso.
14. Planeación y control del efectivo disponible, se hace a través de la elaboración del presupuesto anual de flujo de efectivo, y el control se hace a través de revisiones y correcciones mensuales al mismo, si son necesarias.

15. Durante épocas inflacionarias, la adecuada planeación -- del efectivo, toma mayor importancia, en vista de que la posesión en exceso de este recurso por mayor tiempo del necesario, puede producir pérdidas de consideración para la empresa, ya que por su naturaleza está expuesto a la inflación. En estos casos es necesario promover la utilización rápida del efectivo disponible en la adquisición de bienes que por su naturaleza no pierden su valor, por tal virtud el presupuesto de efectivo se considera - como un elemento de primera necesidad en las operaciones de cualquier entidad económica.

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

ADMINISTRACION FINANCIERA EN EPOCAS DE INFLACION
Seminario de Investigación Contable
Eduarda Leticia Campos Oros
U.N.A.M. F.C.A.

LOS PRESUPUESTOS
Jorge Dávalos Serrano
Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Escuela de Comercio y Administración
S.L.P., México 1966.

UN SIGLO DE DEVALUACIONES DEL PESO MEXICANO
Torres Gaytan
Ed. Siglo XXI
México 1980.

SOCIOECONOMIA DE LA INFLACION
Conde L.
Ed. Limusa
México 1976.

INFLACION Y DESARROLLO. LAS EXPERIENCIAS DE MEXICO
Siegel
Ed. CEMLA
México 1960.

LAS FINANZAS EN LA EMPRESA
Joaquín Moreno Fernández
Ed. I.M.E.F.
México 1984.

TECNICA PRESUPUESTAL

C.P. y M.C.A. Cristobal Del Rfo González
Ed. E.C.A.S.A.
México 1983.

CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO

Alfredo Amezcua Romero
Revista Ejecutivos de Finanzas
Ed. I.M.E.F.
México, Junio 1975.

BASES PARA PRESUPUESTO

C.P. Manuel Contreras Femat
Revista Ejecutivos de Finanzas
Ed. I.M.E.F.
México, Marzo 1983.

IMPACTO DE LA INFLACION EN LAS EMPRESAS

C.P. Ricardo Lujambio Rafols
C.P. Joaquín Moreno Fernández
Revista Ejecutivos de Finanzas
Ed. I.M.E.F.
México, Abril 1983.

PLANEACION Y PRESUPUESTOS POR PROGRAMAS

Gonzalo Martner
E.C.A.S.A.
México 1967.

PRESUPUESTOS FINANCIEROS

Antonio Ruíz Galindo Terrazas
Revista Ejecutivos de Finanzas
Ed. I.M.E.F.
México, Junio 1975.

SITUACION ACTUAL DEL PAIS

Ec. José Silvestre Méndez Morales
Revista Contaduría y Administración
U.N.A.M. F.C.A.
Enero-Febrero 1985.

CAMBIOS EN LA TEORIA CONTABLE: INFLACION Y REEXPRECION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

C.P. y M.A. Alberto De La Paz Saldivar
Revista Contaduría y Administración
U.N.A.M. F.C.A.
Enero-Febrero 1985.

REVELACION DE LOS EFECTOS DE LA INFLACION EN LA INFORMACION FINANCIERA.

Revista Contaduría Pública
Ed. I.M.C.P.
Febrero 1980.

RECONOCIMIENTO DE LOS EFECTOS DE LA INFLACION EN LA INFORMACION FINANCIERA.

Revista Contaduría Pública
Ed. I.M.C.P.
Diciembre 1980.