



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

FALLA DE ORIGEN

ADMINISTRACION FINANCIERA. PROCESO DE
EVALUACION PRESUPUESTARIA EN UNA
EMPRESA DE TRANSPORTACION AEREA
DE PASAJEROS

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
OTILIO BORRAYO FLETES

ASESOR: L.C. DANIEL HERRERA GARCIA



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: OFICIO DE TERMINACION
DE LA PRUEBA ESCRITA.

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S.-C.

Con base en los art. 19 y 20 del Reglamento General de Exámenes, informo a ud., que ha sido concluido el trabajo de Seminario: Administración Financiera.

Proceso de Evaluación Presupuestaria en una empresa de Transportación
Área de Pasajeros.

que presenta el pasante: Otilio Borrero Flores
con número de cuenta: 8026496-5 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Contaduría.

Bajo mi asesoría, cubriendo los requisitos académicos.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcañli, Edo. de Méx., a 29 de Noviembre de 1994

L.C. Daniel Herrera García

NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN

[Firma]
Vo. Bo.
DEPARTAMENTO DE EXAMENES
PROFESIONALES

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

Proceso de Evaluación Presupuestaria
en una
Empresa de Transportación Aérea de
Pasajeros

INDICE

OBJETIVO

HIPOTESIS

INTRODUCCION

1. GENERALIDADES

1.1	CONCEPTO DE EMPRESA	2
1.2	CONCEPTO DE EMPRESA DE TRANSPORTACION AEREA Y RESEÑA HISTORICA	2
1.3	ORIGENES DEL PRESUPUESTO	4
1.4	ETIMOLOGIA DEL PRESUPUESTO	5
1.5	DEFINICION DEL PRESUPUESTO	6
1.6	CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS	6
1.6.1	TIPO DE EMPRESA	6
1.6.2	CONTENIDO	7
1.6.3	FORMA	7
1.6.4	DURACION	8
1.6.5	TECNICA DE VALUACION	9
1.6.6	REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS	9

1.6.7	FINALIDADES QUE PRETENDE	10
1.6.8	APLICACION	11
1.7	BREVE DESCRIPCION DEL PROCESO PRESUPUESTAL	13
1.7.1	FINALIDAD QUE PERSIGUE LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO	13
1.7.2	OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO	14
1.7.3	INFORMACION QUE INTEGRA EL PROCESO PRESUPUESTAL	15
1.7.4	INTERDEPENDENCIA PRESUPUESTAL	16
2.	PROCESO DE EVALUACION PRESUPUESTARIA	19
2.1	MEDICION DE RESULTADOS, EFECTOS PRODUCIDOS Y COMPARACION DE LOS MISMOS	21
2.1.1	INFORMES EXTERNOS ESPECIALES	21
2.1.2	INFORMES A LOS DUEÑOS	22
2.1.3	INFORMES INTERNOS	22
2.1.3.1	INFORMES ESTADISTICOS	22
2.1.3.2	INFORMES ESPECIALES	23
2.1.3.3	INFORMES DE DESEMPEÑO	23
2.2	CARACTERISTICAS ESCENCIALES DE LOS INFORMES DE DESEMPEÑO	24

2.2.1	FORMATO BASICO DE LOS INFORMES	26
2.2.2	ADAPTACION DE LOS INFORMES A LAS NECESIDADES DEL USUARIO	28
2.2.3	FORMAS DE COMUNICAR LA INFORMACION	29
2.2.4	INFORMES SIMPLES Y UNICAMENTE CON LO ESSENCIAL	31
2.3	MINIMIZAR EL TIEMPO ENTRE LA DECISION Y EL INFORME	32
2.4	PROCEDIMIENTOS SEGUIDOS POR LA ADMINISTRACION	33
2.5	ASPECTOS TECNICOS DE LOS INFORMES DE CONTROL	34
2.6	ANALISIS DE VARIACIONES OBSERVADAS Y DETERMINACION DE LAS CAUSAS	36
2.7	DEFINICION Y TIPIFICACION DE MEDIDAS CORRECTIVAS	43
2.8	EJEMPLO	44

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

OBJETIVO

**Mostrar la importancia de contar con un adecuado proceso de
Evaluación Presupuestaria**

HIPOTESIS

Si se implanta un adecuado proceso de Evaluación Presupuestaria, se pueden observar las variaciones importantes entre lo real y lo planeado de una forma rápida y efectiva; corregir y anticiparse a las mismas para evitar que se vuelvan a presentar.

INTRODUCCION

El interés primordial de cualquier ente social, en todo momento es el de cumplir con los propósitos y metas fijados; al pasar el tiempo, se observa que en la mayoría de las ocasiones, no resulta lo que se espera.

Nace una inquietud en el medio profesional de la contabilidad y las finanzas, concretamente entre los profesionistas que de una u otra forma se ven involucrados en la tarea de llevar a cabo el control y evaluación de los procesos presupuestales de las empresas, sean manufactureras o de servicios, que ha generado la necesidad de analizar el proceso de evaluación presupuestaria. Lo anterior se desprende de los requerimientos de los directivos de las empresas que precisan de un mejor control en cuanto a lo presupuestado y de una mejor información para contar con elementos confiables de juicio que les permitan tomar decisiones acertadas, basadas en hechos reales no especulativos.

La planeación y el control son medios por los cuáles se puede predecir el comportamiento de una empresa, principalmente en el mediano y largo plazo, en función de sus objetivos y metas. Sin embargo, es necesario mantener un proceso evaluatorio constante sobre los resultados obtenidos, mediante el cual se puedan detectar deficiencias y ajustarlas, en relación a las circunstancias, con lo que se aseguraría el llegar de manera satisfactoria a la corrección del problema y desde luego al cumplimiento de las metas fijadas.

CAPITULO 1

1. GENERALIDADES

1.1 CONCEPTO DE EMPRESA

" Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad".¹

1.2 CONCEPTO DE EMPRESA DE TRANSPORTACION AEREA Y RESEÑA HISTORICA

Es una unidad productiva de servicios que, constituida según aspectos legales que con la integración de recursos y la administración logran su objetivo, el cual es el de transportar de una manera rápida, confortable y segura a todo usuario; además el traslado de todo tipo de mercancías.

" En 1903 los hermanos Wright hicieron los primeros vuelos en los estados Unidos con un avión de hélice impulsado con un pequeño motor. Durante la Primera Guerra Mundial, la construcción del aeroplano mejoró notablemente y el período inmediatamente posterior a la guerra, atestiguó un incremento en la conciencia del público sobre los aeroplanos y su creciente aceptación como medio regular de transporte.

¹ MÓNICIL LOURDES Y JOSE GARCIA . FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION. 5 ED. MEXICO : TRILLAS. 1991. P.42

La tecnología de la construcción de las aeronaves mejoró substancialmente y repercutió en una mayor confianza del público en la aviación. Su popularidad fué impetuosa por el hecho de que el sistema de transportación terrestre en Europa quedó totalmente destruído por la guerra, además, podía viajar sobre territorio sinuoso y a alta velocidad". ²

Estos factores propiciaron la creación de varias compañías de transporte aéreo que compraban los aviones excedentes de la guerra.

Para satisfacer el interés del público entre los holandeses, un joven oficial de aviación llamado Albert Plesman, organizó en 1919 una exhibición aérea en Amsterdam, logrando reunir poco más de 50,000 espectadores. Este éxito animó al Sr. Plesman a realizar su plan de formar una compañía de transporte aéreo. La propia Reina Guillermina consintió en conferir a la naciente aerolínea el título de "Real" (Koninklijke, en holandés) como muestra de su confianza.

" Los planes de Plesman adquirieron forma y el 7 de octubre de 1919, la primera línea aérea del mundo fué fundada en la Haya como la " Koninklijke Luchtvaart Maatschappij ", -K-L-M- por sus iniciales y conocida mundialmente como la Compañía Real Holandesa de Aviación. En México fué el 29 de Octubre de 1952 cuando K-L-M inició la ruta Amsterdam-Montreal-Houston-México, misma que ha venido operando desde entonces, pero ya para el año de 1932 se habían realizado los primeros intentos de navegación aérea en nuestro país" . ³

²

REBORA FRANKZ Y CECILIA HAUPF. " AEROTRANSPORTE : EL PRIMER SERVICIO AEREO DE PASAJEROS CUMPLE 74 AÑOS". SERVIVEXPRESS TURISTA 1 (7): 1994, P.11.

³ OB, CIT. P.11

1.3 ORIGENES DEL PRESUPUESTO

En la historia de la humanidad siempre ha existido la necesidad de presupuestar, lo demuestra el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenirse para los años de escasez, y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados para exigirles el tributo correspondiente.

Existe gran diferencia entre la forma como el hombre hacía sus proyecciones en el pasado y como las realiza ahora; en la actualidad los presupuestos nacen con la necesidad de preveer y controlar las actividades de una entidad; como un proceso lógico y normal del desarrollo económico en general y de las empresas en particular, como algo congruente con la época, o simplemente, como un avance tecnológico más de los muchos que en la actualidad se han desarrollado.

" Los presupuestos nacieron en Inglaterra en el siglo XVI; dos siglos después obtuvieron más formalidad cuando un Canciller Ejecutivo tenía que suministrarle al parlamento un reporte anual en donde incluía un estado de gastos del año anterior, una estimación de erogaciones para el siguiente período, un detalle de los impuestos con que se cubrirían los gastos sugeridos y recomendaciones para su aplicación. En 1820 el sistema presupuestario fué adoptado en Francia, posteriormente en otros países europeos y, en 1921 por el gobierno de los Estados Unidos de América, con algunas variantes al sistema inglés.

La madurez y el paso definitivo en la evolución de los presupuestos se logra con la publicación del libro Mc. Kinsey, intitulado Control Presupuestal (Budgetary Control). El uso de los presupuestos en nuestro país data aproximadamente de 1945, iniciándose en forma ilimitada y parcial".⁴

1.4 ETIMOLOGIA DEL PRESUPUESTO

La palabra PRESUPUESTO se compone de dos raíces latinas:

PRE = antes de, o adelante de y

SUPUESTO = FICTUS = hecho , formado.

Por lo tanto, PRESUPUESTO significa antes de lo hecho o consumado.

Debido a que la técnica presupuestal representa hoy en día un instrumento importante para las empresas, " el vocablo presupuestar se popularizó, pero a pesar de ello la Real Academia Española de la Lengua, durante muchos años no la aceptó; mantuvo el criterio de que debía usarse el verbo presuponer, para indicar lo referente a la formación de un presupuesto; sin embargo, en la décima novena edición del Diccionario Académico, aparece incluido el verbo presupuestar, por lo que está bien dicho, por ejemplo: Estado de Resultados Presupuestado".⁵

⁴

PANIAGUA, VICTOR. SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO. 4 ED. MEXICO: INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS. 1994. P.11.

⁵

RIO GONZALEZ, CRISTOBAL DEL.. EL PRESUPUESTO. 2 ED. MEXICO: ECASA. 1994. P1-7.

1.5 DEFINICION DE PRESUPUESTO

Es la planeación periódica, ordenada y sistemática de las actividades generales de una organización en términos de costos y de ingresos por un período futuro de tiempo específico, que por lo general es de un año .

1.6 CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

1.6.1 POR EL TIPO DE EMPRESA

1.6.1.1 PUBLICOS

Son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, de Participación Paraestatal, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

1.6.1.2 PRIVADOS

Los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

1.6.2 POR SU CONTENIDO

1.6.2.1 PRINCIPALES

Estos presupuestos son una especie de resúmen, en el que se presentan los elementos medulares de los presupuestos de la empresa.

1.6.2.2 AUXILIARES

Muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

1.6.3 POR SU FORMA

1.6.3.1 FLEXIBLES

Estos consideran anticipadamente las variaciones que se pudieran presentar y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.

1.6.3.2 FIJOS

Permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestario por que la razonable exactitud con que se han formulado obliga a la empresa a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido.

1.6.4 POR SU DURACION

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos, dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, de sus necesidades, de la exactitud y detalle que se desee, ya que a mayor tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Que a consecuencia, puede haber dos tipos de presupuestos:

1.6.4.1 CORTOS, los que abarcan un año o menos, y

1.6.4.2 LARGOS, los que formulan para más de un año.

Los dos tipos de presupuestos son útiles; resulta de vital importancia para los directivos tener de antemano una perspectiva de los planes de la organización para un período suficientemente largo; no se concibe ésta sin la formulación de presupuestos para períodos cortos, con programas detallados para el período inmediato siguiente.

1.6.5 POR LA TECNICA DE VALUACION

1.6.5.1 ESTIMADOS

Son los que se formulan sobre bases empíricas, sus cifras numéricas por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan sólo la probabilidad más ó menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

1.6.5.2 ESTANDAR

Aquéllos que por ser formulados sobre bases científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado la posibilidad de error o variación, por lo que sus cifras representan resultados muy aproximados.

1.6.6 POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

1.6.6.1 DE SITUACION FINANCIERA

Este tipo de presupuestos muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Conocido también como Balance General Presupuestado.

1.6.6.2 DE RESULTADOS

Los que muestran las posibles utilidades a obtener en un período futuro.

1.6.6.3 DE COSTOS

Su preparación toma como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas; reflejando a un período futuro, las erogaciones que se tengan que efectuar por concepto del costo total o cualquiera de sus partes.

1.6.7 POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE

1.6.7.1 DE PROMOCION

Estos se presentan en forma de proyecto financiero y de expansión.

1.6.7.2 DE APLICACION

Normalmente se elaboran para solicitar créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que se cuenta en la empresa.

1.6.7.3 POR PROGRAMAS

Este tipo de presupuestos es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, sus cifras reflejan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

1.6.8 POR SU APLICACION

1.6.8.1 PRESUPUESTOS PARCIALES

Su elaboración en forma analítica, muestra las operaciones estimadas por cada departamento; con base a estos, se desarrollan los:

1.6.8.2 PRESUPUESTOS PREVIOS

Que son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios y a un:

1.6.8.3 PRESUPUESTO DEFINITIVO

Es aquél que finalmente se va a ejercer, coordinar y controlar en el período al cual se refiera la experiencia obtenida que dará lugar a la elaboración del:

1.6.8.4 PRESUPUESTO MAESTRO O TIPO

Con estos presupuestos se ahorra tiempo dinero y esfuerzo, ya que sólo se hacen los que tengan una variación sustancial.

La clasificación anterior sólo pretende mostrar por separado las características importantes que poseen los presupuestos; dicha segregación no significa que cada una de las partes de la clasificación es independiente de la otra, sino al contrario pueden estar todas unidas en un sistema de control presupuestal, o sea que los presupuestos pueden caer en varias o todas las clasificaciones.

1.7 BREVE DESCRIPCION DEL PROCESO PRESUPUESTAL

1.7.1 FINALIDAD QUE PERSIGUE LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO

Para que se presupuesta ?

Es una pregunta que regularmente nos hacemos, sobre todo si consideramos el tiempo que implica su elaboración.

La elaboración de los presupuestos ayuda a la compañía a:

- Optimizar los recursos con que cuenta (Materiales, Humanos y Financieros).
- Precisar con mayor eficiencia los objetivos.
- Conocer mejor la empresa y coordinar esfuerzos de los departamentos.
- Medir los resultados, ya que los presupuestos permiten elasticidad; adecuación de los costos y gastos.
- Controlar sus operaciones a través de sus comparaciones periódicas.

1.7.2 OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

I. **PLANEACION.-** Camino a seguir con unificación y sistematización de actividades de acuerdo con objetivos.

Busca la planificación unificada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos.

II. **ORGANIZACION.-** Estructuración técnica entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de la entidad.

Adecua, precisa y ordena la estructura de la entidad.

III. **COORDINACION.-** Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades.

Busca la compaginación estrecha así como la coordinación de todas y cada una de las secciones para que cumplan con los objetivos.

IV. DIRECCION.- Función ejecutiva para guiar e inspeccionar a los subordinados.

Ayuda enormemente en el seguimiento de las políticas , a la toma de decisiones y visión de conjunto.

V. CONTROL.- Medidas para precisar si los objetivos y planes se están cumpliendo.

Comparación entre lo presupuestado y lo obtenido para disminuir variaciones.

1.7.3 INFORMACIÓN QUE INTEGRA EL PROCESO PRESUPUESTAL.

Dependiendo de la magnitud de la compañía el número de presupuestos a elaborar será en menor o mayor proporción, dependiendo de sus necesidades y políticas establecidas.

1.7.4 INTERDEPENDENCIA PRESUPUESTAL

La dependencia de unos presupuestos con otros es de la misma importancia para casi todos, con la excepción de tres, que fijan la base para la elaboración de los demás, o sea que no se pueden hacer los otros, si no están precisados estos, cuando menos en cuanto a políticas se refiere; son los presupuestos de ventas, de producción y el de caja, puesto que los tres se ajustan unos a los otros, para servir de epicentro en la formación de los demás.

El presupuesto de ventas es de vital importancia para el presupuesto de producción, en unidades, para el presupuesto de costo de producción de lo vendido, para el de gastos de operación, para el de cuentas por cobrar y reportarse el Estado de Resultados Presupuestado.

El de inventario de artículos terminados, sirve para la elaboración del de producción en unidades, para el de costo de producción, el de costo de producción de lo vendido, y reportarse al Estado de Posición Financiera Presupuestado.

Como puede observarse, es inobjetable que una de las características primordiales de los presupuestos, es su interrelación, ya que por ejemplo, pueden estar hechos todos los presupuestos y si se detectara una falla en alguno de ellos, repercute en los otros, por lo que hay necesidad de corregirlos.

Con referencia al flujo de los presupuestos, es decir, a la secuencia que debe haber para la elaboración de unos y otros, en ocasiones es necesario que sea verdaderamente estricta, y en otras, pueden hacerse varios presupuestos parciales a la vez.

CAPITULO 2

2. PROCESO DE EVALUACION PRESUPUESTARIA

Casi todos los tratados están enfocados a examinar el proceso presupuestal dentro de una empresa manufacturera. Sin embargo, los fundamentos, muchos enfoques y técnicas planteados pueden emplearse con efectividad en empresas de servicio. Por ejemplo los hábitos de control de las cuentas por cobrar pueden practicarse en cualquier empresa que proporcione bienes o servicios bajo ciertos términos crediticios. Cada empresa debe ser selectiva al implantar los métodos, herramientas de control y de evaluación presupuestaria.

Antes de determinar el tipo de detalles del sistema presupuestal que debe emplearse en una empresa en particular, es conveniente estudiar con cuidado la estructura de sus costos para determinar que elementos de éstos son relativamente fijos, los cuales estarán determinados por los compromisos a largo plazo, además cuales tienen más probabilidades de variar; por ende requerirán de mayor vigilancia.

Generalmente este tipo de empresas (de servicios) tiene una estructura de costos altamente variable, salvo que haya logrado establecer compromisos a largo plazo, en lo que se refiere a salarios como a instalaciones. Si están contraídos tales compromisos, entonces el volúmen de operaciones se hace más importante, dado que la empresa tiene menos posibilidades de reducir los costos en caso de que disminuyan las ventas (ingresos). Las metas de volúmen de operaciones deben establecerse y vigilarse de acuerdo con los responsables de generarlas para la empresa.

Otro tipo de empresas de servicios bastante difíciles de controlar son las que tienen altas inversiones de capital a largo plazo. Esto es evidente en las de servicios públicos, de transportes, de arrendamiento, de servicios de cómputo y demás. A menudo este tipo de empresas son muy difíciles de controlar, aún cuando no tengan los problemas de control de inventarios a que se enfrentan las empresas industriales.

En las empresas con fuertes inversiones de capital, establecer precios y estimaciones tiene mucha importancia; en general, estos factores siempre son esenciales, pero la empresa que tiene gastos fijos muy altos, muchos de los cuáles provienen de la depreciación de los activos a largo plazo, se enfrenta a difíciles decisiones racionales. Si se deprecian los activos en un período más corto, los "costos" aparecerían mucho más elevados que si se depreciaran a una tasa más lenta.

"A principios de 1979 la industria del aerotransporte se enfrentó al siguiente problema: captó un número considerable de clientes por depreciar sus equipos en períodos muy largos, pero debido los avances tecnológicos surgieron nuevos modelos y más competitivos en costos y se encontraron con grandes cantidades de equipos obsoletos cuyo valor había disminuido en forma violenta. En este ramo las cancelaciones fueron millonarias".⁶

6

2.1 MEDICION DE RESULTADOS, EFECTOS PRODUCIDOS Y COMPARACION DE LOS MISMOS

La medición de los resultados y por ende los efectos producidos se basa en la formulación y emisión de informes de desempeño para uso interno; estos son parte importante de un sistema integral de planificación. La fase de emisión de los informes de desempeño para un programa de evaluación presupuestaria, influye significativamente en el grado en el que se alcanzan parcialmente las metas y los objetivos planificados de la organización.

Para dar una idea de las vastas exigencias de información a que esta sujeta una organización y para concentrarnos en los informes de desempeño se presenta y se explica brevemente el siguiente esquema general:

2.1.1 EXTERNOS ESPECIALES.- Son los informes preparados para las dependencias gubernamentales, las comisiones reguladoras, los acreedores, las agencias investigadoras y otros grupos ajenos a la administración activa. Con frecuencia, estos informes son extensos y constituyen una parte importante de las actividades generales de emisión de informes sobre la empresa y también son costosos y requieren de gran atención de parte de la administración.

2.1.2 INFORME A LOS DUEÑOS.- Se trata del informe anual a los accionistas de la empresa, así como de otros informes especiales que se preparan para los mismos. Estos informes, comunmente se basan en los "Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados" y presentan datos que han sido objeto de exámen y dictámenes por parte de auditores externos.

2.1.3 INTERNOS.- Estos informes, son de carácter confidencial, se preparan dentro de la compañía para uso interno exclusivamente. No tienen que satisfacer necesidades de grupos externos, ni pasar la prueba de los "Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados", sino más bien cumplir con las necesidades internas de la administración. Estos informes se subdividen en tres tipos:

2.1.3.1 ESTADÍSTICOS. Son informes contables que muestran las estadísticas históricas referentes a todas las fases de la operación. Los datos que se muestran en estos informes constituyen la historia detallada , tanto financiera como operacional. La acumulación de estos datos es esencial para los usos previstos en el futuro así como para los imprevistos. Tales estadísticas complementan los datos básicos para las dos clases de informes delineados antes; proveén también de datos básicos para estudios y propósitos especiales que se requieran con eventualidad. Es común encontrar informes de este tipo, preparados por separado y que se elaboran sobre una base repetitiva (por lo general mensualmente).

2.1.3.2 ESPECIALES. Para la presentación de estos informes no se sigue ningún programa determinado y cada uno de ellos se relaciona con algún problema específico de la administración. Su diseño, alcance y amplitud dependen del problema en particular de que se trate.

2.1.3.3 INFORMES DE DESEMPEÑO. Normalmente se preparan sobre una base mensual, están sujetos a un formato estandarizado, período a período. Tales informes se diseñan de forma que faciliten el control interno de la administración . Deben componerse de series seleccionadas de datos, relativos a cada área o centro de responsabilidad. Básicamente informan sobre resultados reales, comparándolos con metas y planes presupuestales. Frecuentemente identifican problemas que exigen el desarrollo de informes especiales, toda vez que estos tienen como objetivo precisar , tanto el desempeño eficiente, como el ineficiente.

Todas las compañías, sin importar su tamaño, tienen exigencias para todas las categorías que se han mencionado antes, y no se deciden a usar todas estas categorías de informes, a pesar del creciente tamaño y complejidad de las operaciones; a medida que cambia y crece una organización, todo el sistema de información, sobre todo financiera, debe adaptarse a las nuevas circunstancias, con el fin de satisfacer sus cambiantes necesidades.

Es común encontrar un anticuado sistema de información contable-financiera; en tales casos, se está arriesgando el pleno potencial de la administración así como de la propia compañía. El informe contable que suele prepararse para usos externos, tiene una aplicación limitada para los propósitos internos; por consiguiente cuando se intenta resolver problemas internos con informes que se diseñan para fines externos, no están sirviendo en forma adecuada.

2.2 CARACTERISTICAS ESCENCIALES DE LOS INFORMES DE DESEMPEÑO

Los informes de desempeño, como medida de los resultados obtenidos y efectos producidos y como parte de un programa presupuestal integral tienen las siguientes características esenciales:

1. Amoldarse a la estructura organizacional y al punto en el cual ha de ejercerse el control (áreas o centros de responsabilidad).
2. Diseñarse en tal forma que faciliten la aplicación del principio de administración por excepción.
3. Ser repetitivos y relacionarse con cortos períodos de tiempo.

4. Adaptarse a las exigencias de los principales usuarios.

5. Ser sencillos, comprensibles y proporcionar únicamente la información esencial.

6. Tener precisión y estar diseñados de manera que permita hacer importantes distinciones.

7. Prepararse y presentarse oportunamente.

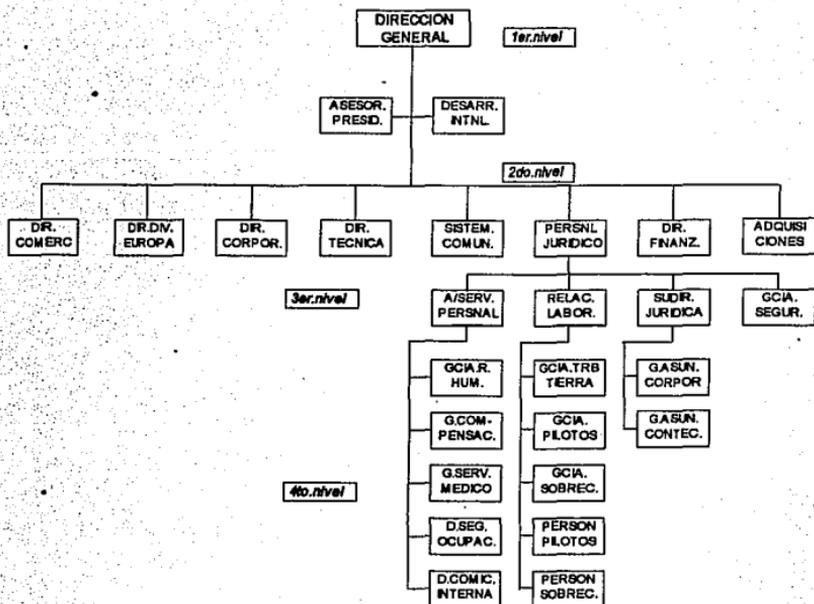
Requieren de considerable esfuerzo y tiempo la administración para desarrollar procesos de evaluación presupuestaria y planes de utilidades para una empresa; el esfuerzo se justifica principalmente porque las actividades de todas las dependencias de la organización deben orientarse a los objetivos comunes; para asegurar el logro de estos , es necesario el control. La fase del control tiene numerosas facetas y entre las mas importantes, está la de emitir los informes internos de desempeño.

Un objetivo primordial de estos informes , es la comunicación de las mediciones del rendimiento personal, de los resultados reales y de las correspondientes variaciones. Los informes de desempeño plantean problemas críticos de comportamiento, por que puntualizan la eficiencia, como la ineficiencia y deben conformarse y adecuarse a las características del medio ambiente.

2.2.1 EL FORMATO BASICO DE LOS INFORMES

No existe un formato preestablecido para elaborar estos informes, debido a que las necesidades de cada empresa son diferentes, pero si existe un criterio a seguir en la elaboración y diseño de los mismos. Los tres primeros criterios antes enumerados, sugieren un formato básico en el diseño y aplicación de los informes.

El sistema de informes de desempeño debe desarrollarse con apego específico a la estructura organizacional de la empresa. Debe prepararse un informe de desempeño diferente para cada área , empezando con los de nivel inferior, los cuales se resumen, a su vez, para cada nivel superior. Los informes de desempeño deben distinguir claramente los conceptos controlables y los no controlables. La medición del desempeño exige que se comparen los resultados reales con los planes, los objetivos y los estándares, de modo que las diferencias importantes llamen la atención de la administración hacia el desempeño altamente satisfactorio, satisfactorio y no satisfactorio.



En este ejemplo se puede ilustrar la manera en la que los informes de desempeño pueden: 1) relacionarse con la estructura organizacional, 2) diseñarse para identificar las partidas excepcionales que son controlables y 3) relacionarse con horizontes específicos de tiempo.

2.2.2 ADAPTACION DE LOS INFORMES A LAS NECESIDADES DEL USUARIO

El grado en que los directivos de la empresa utilizan sus informes de desempeño, depende de numerosos factores, algunos de conducta y otros de carácter técnico. Un factor fundamental es el grado en que estos informes sirven a las necesidades de medición y de toma de decisiones de los usuarios. La comunicación es un delicado problema de administración y se facilita con el uso de los informes de desempeño, si son tomadas en cuenta las necesidades y experiencias de los usuarios. Un supervisor de departamento responde en forma diferente a un subdirector.

Tomando en cuenta que personal de la administración superior necesita informes que presenten un resumen completo y fácilmente comprensible de los aspectos globales de las operaciones y una clara identificación de los sucesos más relevantes, estos resúmenes deben estar respaldados con los suficientes detalles, para facilitar el rastreo de las desviaciones importantes hasta su origen.

La administración del nivel intermedio suele definirse: los miembros de la administración que tienen a su cargo la dirección de las subdivisiones, tales como ventas, finanzas, producción y otras. La administración intermedia se encuentra más cerca de las operaciones y se interesa más por estas que la administración superior, si bien ésta también tiene importantes funciones de planificación. Los informes de desempeño para la administración de nivel medio, aun cuando incluyen datos resumidos, se caracterizan también por sus datos detallados sobre las operaciones de rutina.

La administración del nivel inferior se preocupa de manera primordial por la coordinación y control de las operaciones diarias. En consecuencia, los informes deben orientarse principalmente a la producción y al control de los costos. Los informes para supervisores deben ser detallados, sencillos, comprensibles y limitados a los conceptos que se relacionen en forma directa con las responsabilidades operacionales de los supervisores.

2.2.3 FORMAS DE COMUNICAR LA INFORMACION

1. Por escrito:

- a. Estados Financieros formales**
- b. Estadísticas tabuladas**
- c. Exposiciones narrativas**
- d. Razones y otros indicadores del desempeño**

2. Representaciones gráficas:

- a. Gráficas**
- b. Diagramas e imágenes**

3. Verbales

- a. Reuniones de grupo
- b. Pláticas con los empleados

Es conveniente usar formas variadas para comunicar la información a la administración; la selección de la forma o formas apropiadas debe depender de factores tales como los datos que se presentan, el tipo de informe, el nivel de administración al que está dirigido, sus propósitos, los antecedentes de los principales usuarios y la naturaleza de las operaciones.

Quienes diseñan y preparan los informes de desempeño deben tener presente que los informes financieros son utilizados, en ocasiones por personas que no son contadores y con muy diversos niveles de escolaridad y experiencia. Es por esto que se ha optado por formas combinadas de presentación; una combinación útil para informes recurrentes se vale de gráficas, cifras así como exposiciones narrativas.

2.2.4 MANTENER LOS INFORMES SIMPLES Y ÚNICAMENTE CON LO ESENCIAL

En el diseño y preparación de los informes de desempeño, es muy importante tener presente que, en general, los usuarios no son contadores.

Es trascendente prestar una cuidadosa atención al formato; Los títulos y encabezados deben ser descriptivos, los encabezados de las columnas y las leyendas laterales deben identificar claramente los datos y debe evitarse la terminología técnica.

Los informes deben ser afinados, cuidando de no incluir datos que no sean esenciales, algunos incluyen demasiada información en vez de tender a reducirla. Para simplificarlos se presentan únicamente los costos reales y las variaciones del presupuesto, omitiendo cantidades planificadas, una segunda técnica para simplificar los informes es redondear las cantidades a las cifras significativas más cercanas.

Es recomendable que los informes de desempeño se estandarizen hasta un punto razonable y cuidar de no cambiar de manera indiscriminada los formatos y la terminología utilizados; además deben ser pertinentes. No es raro encontrar informes de desempeño (o informes completos) que no sirven a ningún propósito útil, o que presentan datos porque algún directivo, meses o inclusive años antes, los solicitó para algún fin especial.

2.3 MINIMIZAR EL TIEMPO ENTRE LA DECISION Y EL INFORME

Debido a la importancia del proceso de toma de decisiones; de su efecto inmediato y continuo sobre las operaciones, debe minimizarse el lapso que transcurre entre el momento de la decisión y el informe de lo efectos de la misma. En cualquier situación, deben esperarse tanto decisiones eficaces como ineficaces; la efectividad global de las mismas depende de la relación de las decisiones acertadas al total de las decisiones.

La planificación anticipada , reduce al mínimo el riesgo de un número excesivo de decisiones ineficaces. Un eficiente sistema de información minimiza este riesgo; el lapso entre el momento de la decisión y el informe de desempeño debe reducirse al mínimo.

Los informes de desempeño deben tenerse disponibles sobre una base oportuna. Para lograr un equilibrio realista entre la disponibilidad de información inmediata y los costos de emitir informes detallados, en la práctica se emplean generalmente los informes de desempeño mensuales.

2.4 PROCEDIMIENTOS SEGUIDOS POR LA ADMINISTRACION

Las compañías bien administradas, emplean informes de desempeño que abarcan todos los aspectos de las operaciones; estos informes incluyen variaciones positivas y negativas entre el rendimiento real y el planeado, para el mes que concluye y acumulativamente por el año, a la fecha de elaboración del informe.

Los rendimientos fluctuantes deben ser objeto de prioridad inmediata para determinar las causas. Sin embargo, el proceso no debe detenerse en este punto, toda vez que el seguimiento constituye una fase clave del control efectivo.

La mayoría de las ocasiones es de gran relevancia exigir explicaciones por escrito de las variaciones consideradas como importantes. Los procedimientos de seguimiento deben empezar en el nivel de la administración superior, para discutir y analizar las condiciones satisfactorias como insatisfactorias. Es conveniente resaltar las variaciones favorables: 1) para determinar si las metas son realistas, 2) para elogiar a los responsables de los altos desempeños y 3) para transferir a otras áreas de mayor jerarquía y obligaciones a quienes han hecho posible tales rendimientos.

2.5 ASPECTOS TECNICOS DE LOS INFORMES DE CONTROL

En ocasiones se emiten informes internos "contables" y "presupuestales" por separado; sin embargo la separación de estos dos tipos de informes para propósitos internos de la administración suena ilógico, y es conveniente combinar ambos en un sólo sistema de informes de desempeño.

El valor primordial de los informes de desempeño estriba en la comparación de los resultados reales con los objetivos del presupuesto y en el análisis de las variaciones resultantes. La expresión de las variaciones como cantidades absolutas no siempre satisface a los usuarios por que una cifra absoluta, por sí sola, a menudo carece de significado.

Las variaciones deben expresarse, además, en términos relativos ; es decir, como un porcentaje de la cantidad presupuestada.

La importancia de las variaciones difiere de una compañía a otra, y depende del tamaño de la misma así como de las políticas establecidas en cada una de ellas. Por ejemplo una pequeña empresa podría tal vez establecer la política de que las variaciones hasta de N\$ 25 o de 5 % respecto a lo presupuestado , han de ser consideradas como importantes.

Se pueden presentar en los informes de desempeño cifras absolutas (importes) de los resultados reales, de las cantidades presupuestadas y de las variaciones, así como variaciones porcentuales.

concepto	1 real	2 planificado	3 variación (1-2)	RELATIVAS		
				4 variación % (3/2)	5 realización del plan % (2/1)	6 del real al plan % (1/2)
Gastos	110	100	10	10	90.9	110
Ventas	11000	10000	1000	10	110	110

Los informes de desempeño normalmente deben mostrar el "real" (columna 1). Sin embargo existe cierta duda en cuanto a cuáles de las demás columnas serían preferibles en una situación dada. En la mayoría de los casos, parece que tal vez fuera conveniente presentar los datos que se muestran en las columnas 1, 3 y bien sea la 4 y la 5 o la 6. La cuarta columna tiene un uso más generalizado que la columna 5 o la 6. En la ilustración anterior la columna 4 indica que los gastos excedieron a lo planeado en un 10 %, (lo cual es desfavorable). Para calcular las cifras de ésta columna, el proceso matemático es el mismo para los ingresos y para los gastos, es decir, la columna 3 dividida entre la columna 2. Si la variación es negativa (desfavorable), el porcentaje sería también negativo. La columna 5, "porcentaje de realización del plan" se usa frecuentemente por que tiene mucha claridad.

En el caso anterior, la realización del plan en 90.9 % (100 / 110) indicó que la eficiencia del control de los costos fué de sólo 90 %. Si los gastos reales hubieran importado 100, la realización del plan hubiera sido del 100 %. En cambio si los gastos reales hubieran sido de 90, la realización del plan habría sido del 111 %.

Cuando se están analizando las variaciones de los ingresos, se debe invertir el proceso matemático, es decir dividir el real entre lo planeado. Es decir la realización del plan en cuanto a ventas, en la ilustración anterior es de 110 % por que las ventas reales fueron 10 % más elevadas que las que se planearon. Se entiende claramente que una cifra porcentual arriba del 100 % indica una condición favorable, en tanto que una cifra porcentual inferior al 100 % muestra una condición desfavorable.

2.6 ANALISIS DE LAS VARIACIONES OBSERVADAS Y DETERMINACION DE LAS CAUSAS

La comparación de los resultados reales con las metas planificadas, ha sido enfatizada como una parte integrante del proceso de evaluación presupuestaria; anteriormente se comentaron los informes de desempeño. Una característica básica de éstos es que dan a conocer las variaciones entre los resultados reales y las metas planificadas o del presupuesto. Si una variación es considerada importante, la administración debe hacer un cuidadoso estudio para determinar las causas que la motivaron, y no los resultados reales, las cuales deben conducir a las correcciones correspondientes a través de la acción correctiva efectuada por la administración.

Al estudiar y evaluar una variación para determinar las causas que la originaron, deben considerarse las siguientes posibilidades:

1. La variación es o no importante.

2. La variación se originó por errores en el proceso de elaboración del informe. Tanto la meta planificada del presupuesto como los datos reales suministrados por el departamento de contabilidad, deben ser examinados en busca de errores cometidos por los empleados. Por ejemplo un asiento contable cargado erróneamente a un centro de costos, puede ocasionar una variación negativa a otro centro de costos.

3. La desviación se debió a una decisión específica de la administración. Para mejorar la eficiencia o para afrontar ciertas contingencias, a menudo la administración toma decisiones que representan una fuente de variaciones.

Como por ejemplo, tal vez se decida elevar el salario de algún empleado clave ante la situación de que pretenda cambiar de empresa, o bien para emprender un proyecto especial de publicidad no previsto en los planes.

Tales decisiones discrecionales tendrán como resultado el que se reporten variaciones. Las variaciones de este tipo deben identificarse porque, una vez identificadas, por lo general no requerirán de mayor estudio. Cuando se tomo la decisión, debió haberse reconocido que, necesariamente, resultaría una variación de los planes.

4. Muchas de las variaciones son explicables en términos del efecto de los factores no controlables que puedan identificarse. Un ejemplo sería el acontecimiento de un fenómeno natural.

5. Aquellas variaciones cuyas causas fundamentales no se conocen, deben ser objeto de primordial interés y deben investigarse con detenimiento. En otras palabras, los directivos deben poner especial atención a aquellas variaciones que "requieran explicación". Se trata precisamente de las excepciones, que por lo normal exigen la acción correctiva.

Existen numerosas formas de estudiar o investigar las variaciones para determinar las causas que las originaron. Algunos de los métodos son los siguientes:

1. Reuniones y pláticas con los directivos y los supervisores de las áreas o centro de costos, así como con otros empleados del centro de costos específico de que se trate.

2. Análisis de la condición del trabajo, incluyendo: el flujo de trabajo, la coordinación de las actividades, la efectividad de la supervisión y otras circunstancias prevalentes.

3. La observación directa.

4. Investigación en los sitios mismos por los directivos de línea.

5. Investigaciones por los grupos de asesoría (cuidadosamente en cuanto a las responsabilidades).

6. Auditorías internas.

7. Estudios especiales.

8. Análisis de las variaciones.

El análisis de las variaciones implica un análisis matemático de dos grupos de datos, a fin de lograr una idea de las causas que motivaron una variación. Se trata a una cantidad como la base, el estándar o el punto de referencia. El análisis de las variaciones tiene una vasta aplicación en el área de la información financiera y frecuentemente se le aplica en las siguientes situaciones:

1. Investigación de las variaciones entre los resultados reales del período corriente y los resultados reales del período anterior. El período anterior se considera como la base.

2. Búsqueda de las variaciones entre los resultados reales y los costos estándar.

3. Investigación de los resultados reales y las metas presupuestadas. Las metas presupuestadas son las que se toman como la base.

En cada una de estas tres situaciones, el análisis de las variaciones implica el mismo enfoque analítico, la aritmética es esencialmente la misma. La única diferencia consiste en los datos que se analizan.

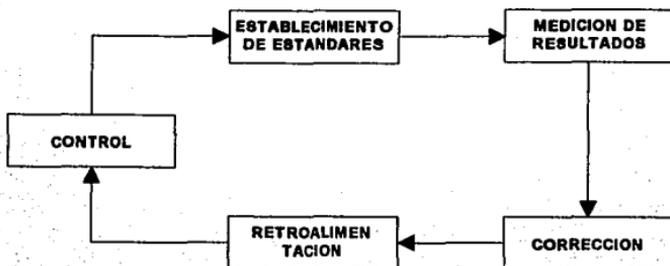
Después de que se hayan calculado todas las variaciones para un período determinado, los directivos deben decidir que variación será la primera que tenga que investigarse. Generalmente se usa aquí el concepto de la administración por excepción, siendo investigadas únicamente aquellas variaciones que resulten ser importantes. El enfoque que comúnmente se emplea en la práctica, es investigar todas las variaciones (tanto negativas como positivas) que rebasen cierto límite, el cuál puede expresarse ya sea en términos monetarios (cifras absolutas) o como un porcentaje de la cantidad presupuestada.

La decisión de investigar una variación, es intrínsecamente una decisión que involucra costo/beneficio. Tal investigación puede ser costosa en términos de tiempo de la administración.

El beneficio potencial radica en conocer las causas de una variación positiva o negativa. Al analizar las variaciones negativas puede resultar en la "corrección" de los procesos productivos, para evitar que vuelvan a presentarse.

La investigación de las variaciones positivas puede terminar en que la administración sea la causa del resultado en los procesos de producción asegurando con ello su repetición.

SECUENCIA DE LAS ETAPAS NECESARIAS PARA PODER LLEVAR A CABO EL PROCESO DE EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA.



Un sistema de evaluación presupuestaria debe ajustarse a las necesidades de la empresa. relacionarse con la estructura organizativa; reflejar su eficacia, manifestar inmediatamente las desviaciones pretendiendo lograr lo ideal, que es descubrirlas antes de que se produzcan, establecer medidas sencillas y fáciles de interpretar para hacer más sencilla su aplicación y adecuarlos en áreas de acuerdo con criterios de valor estratégico, que implica la necesidad de establecer puntos de verificación clave, antes de que la corrección implique un alto costo.

2.7 DEFINICION Y TIPIFICACION DE LAS MEDIDAS CORRECTIVAS

En función de las desviaciones detectadas, las causas que las originaron y la profundidad de las mismas deben definirse las medidas correctivas, con la ayuda de un grupo de técnicos especializados en función de su gravedad será la alternativa para redefinir o eliminar el programa.

Una vez definida cuál es la medida correctiva más adecuada, su aplicación podrá ser:

a) Formalizada.- Consiste en emitir a través de decretos, circulares, etc. para hacerlo del conocimiento de los afectados.

b) Etapa supervisada.- En ésta se vigilará que el desarrollo de las actividades sea de la manera correcta.

c) Cuidar que provenga de niveles jerárquicos adecuados.- Con el objeto de que las instrucciones giradas de las medidas correctivas tengan la mejor aceptación por parte de los responsables.

2.8 EJEMPLO

El indicador principal y el elemento clave que nos da la pauta para poder revisar o implantar -según sea el caso- un proceso de evaluación presupuestaria son las variaciones observadas en un período. Se tomará como base de un ejemplo los resultados mensuales en el rubro de gastos de administración de una de las direcciones de la empresa Transportes Aéreos, S. A. de C. V., ésta es la Dirección de Personal y Jurídico.

Los formatos diseñados para informar sobre las desviaciones permiten detectar una variación mensual y por otro lado una variación acumulada del inicio del período a la fecha de emisión del informe, así como importes mensuales presupuestados como el presupuesto acumulado.

Siguiendo el criterio que anteriormente se mencionó el ejecutivo responsable de la Dirección de personal y Jurídico recibe de la de Finanzas los comunicados en los cuáles se le informa de las variaciones detectadas en el período.

En el ejemplo se observa que en el mes hay variaciones positivas en el total de gastos de administración por un importe de 507 y en lo que va del período, es decir el acumulado tiene un importe también positivo de 4,304. Estas cifras pueden ser favorables en lo que a la Dirección como conjunto se refiere, pero puede ser el resultado de la combinación de desviaciones positivas de todas las áreas y una sola negativa de una gerencia o departamento, lo que estaría indicando que requiere de especial atención.

Para comprobar lo pronosticado anteriormente, al revisar las variaciones de las áreas, se observa que son varias las que tienen resultados negativos y algunas altamente positivas, en ambos casos se debe investigar.

La propia Dirección y la Subdirección de Relaciones laborales presentan cantidades positivas entre lo planeado y lo real las cuales son 335 y 222, mensuales y 1,391 y 963 acumuladas respectivamente. Por otro lado el departamento de tripulaciones arroja variaciones negativas de 256 y 1141, mensuales y acumuladas del período respectivamente.

Estos reportes con las variaciones son turnadas a las áreas -Dirección de personal, subdirección de Relaciones laborales y al Departamento de Tripulaciones-, principalmente, que son las áreas directamente involucradas y responsables, esto con el objeto de que aclaren en forma clara, convincente y con pruebas de que la variación está realmente justificada.

Se detecta que dentro del total de gastos de administración hay varios conceptos, de los cuales los que llaman la atención son los de honorarios profesionales y el de fuerza de trabajo (rubro en cual se concentran las erogaciones por concepto del costo empresa de todo el personal, es decir el sueldo tabular más todas las prestaciones del empleado y todas aquellas cantidades por impuestos que eroga la empresa). En este momento se procede a verificar la veracidad de la información que explica la desviación.

Una vez que se comprobó que la explicación de la diferencia entre lo planeado y lo real es verídica y que la variación está justificada (por varias razones), se recomienda vigilar el desarrollo de las actividades en un futuro, cuidar de cerca la actuación de los involucrados, es decir si la supervisión de alguna actividad se realiza dentro de cierto período lo recomendable es reducir ese período a la mitad, para ejercer mayor control.

De la misma forma al detectar una variación positiva reviste la misma importancia analizarla, por que esto puede ayudar a tomar decisiones, y a que se continuen los lineamientos y criterios en las actividades que permitieron arrojar esa variación favorable y al mismo tiempo poder adoptar esa actitud en otras áreas.

TRANSPORTES AEREOS, S.A. DE C.V.
GASTO REAL VS. PRESUPUESTO
PERSONAL Y JURIDICO
JULIO 1994

DIRECCION

<u>CONCEPTO</u>	<u>REAL MES</u>	<u>PPTO. MES</u>	<u>VARIAC. MENS.</u>	<u>(%) VARIAC.</u>
FUERZA DE TRABAJO	1,781	1,824	63	3.58
VIATS.HOSPED.TRANSF.	14	55	41	292.88
UNIFORMES/VESTUARIO	5	1	-4	-80.00
TRASL./CUSTODIA VALORES	27	42	15	55.56
SERVICIO / VIGILANCIA	165	175	10	6.06
TELEF. DIRECTOS	-13	67	80	-815.38
TELEF. CELULARES	1	1	0	0.00
CORREOS/TELEGRAFOS				
MTTO.VEHIC.EJECUTIVOS		4	4	100.00
MTTO.EQ.MOTORIZADO	3		-3	-100.00
MTTO.MOB./EQPO.OFICINA		3	3	100.00
MTTO. EDIF./CONSTRUCC.				
MTTO.HERRAM./EQPO.	10		-10	-100.00
CONSUMO PTES.MTTO	1		-1	-100.00
MATER./UTILES P/TALLER	4	2	-2	-50.00
PAPELERIA	7	11	4	57.14
PAPEL COMPRAS DIRECTAS	2	3	1	50.00
PRIMA DE ANTIGUEDAD	5	16	11	220.00
COMBUST.VEHICULOS	1	2	1	100.00
FLETES				
CONVENCIONES				
MANUALES				
GTOS.NO DEDUCIBLES	4	33	29	725.00
SERV.DE FOTOCOPIADO	2	7	5	250.00
DONATIVOS				
CUOTAS/SUSCRIPCIONES		4	4	100.00
PUB.REQUER.PERSONAL				
HONOR.PROFESIONALES	797	924	127	15.93
RENTAS				
BOTIQUIN CAFE/AZUCAR	1	2	1	100.00
DERECHOS E IMPTOS.	7	64	57	814.29
CAPAC. PERSONAL				
GTOS.DE REPRESENTAC.		2	2	100.00
COMIDAS P/PERSONAL	4		-4	-100.00
EVTOS.ESPEC.INTERNOS				
IMPRES.PUBLIC.INTERNAS	1	66	65	6500.00
CAMPAÑA INTERNA				
GASTOS VARIOS		8	8	100.00
TOTAL DIRECCION	2,809	3,316	507	18.05

TRANSPORTES AEREOS, S.A. DE C.V.
GASTO REAL VS. PRESUPUESTO
PERSONAL Y JURIDICO
JULIO 1994

DIRECCION

<u>CONCEPTO</u>	<u>REAL ACUM.</u>	<u>PPTO. ACUM.</u>	<u>VARIAC. ACUM.</u>	<u>(%) VARIAC.</u>
FUERZA DE TRABAJO	16,740	17,695	955	5.70
VIATS.HOSPED.TRANSF.	190	437	247	130.00
UNIFORMES/VESTUARIO	17	13	-4	-23.53
TRASL./CUSTODIA VALORES	233	408	175	75.11
SERVICIO / VIGILANCIA	1,545	1,835	290	18.77
TELEF. DIRECTOS	288	549	263	91.96
TELEF. CELULARES	7	5	-2	-28.57
CORREOS/TELEGRAFOS	2	1	-1	-50.00
MTTO.VEHIC.EJECUTIVOS	15	22	7	100.00
MTTO.EQ.MOTORIZADO	17	10	-7	-41.18
MTTO.MOB./EQPO.OFICINA	17	66	49	100.00
MTTO. EDIF./CONSTRUCC.	-9		9	100.00
MTTO.HERRAM./EQPO.	10		-10	-100.00
CONSUMO PTES.MTTO	14		-14	-100.00
MATER./UTILES P/TALLER	4	43	39	975.00
PAPELERIA	87	83	-4	-4.60
PAPEL.COMPRAS DIRECTAS	55	43	-12	-21.82
PRIMA DE ANTIGUEDAD	55	158	103	187.27
COMBUST.VEHICULOS	21	17	-4	-19.05
FLETES		1	1	100.00
CONVENCIONES	2	3	1	50.00
MANUALES	1	54	53	5300.00
GTOS.NO DEDUCIBLES	490	280	-210	-42.86
SERV.DE FOTOCOPIADO	44	64	20	45.45
DONATIVOS	5		-5	-100.00
CUOTAS/SUSCRIPCIONES	15	58	43	100.00
PUB.REQUER.PERSONAL	29		-29	100.00
HONOR.PROFESIONALES	7,515	9,602	2,087	27.77
RENTAS	82		-82	-100.00
BOTIQUIN CAFE/AZUCAR	29	17	-12	-41.38
DERECHOS E IMPTOS.	282	621	339	120.21
CAPAC. PERSONAL	10		-10	-100.00
GTOS.DE REPRESENTAC.	25	18	-7	100.00
COMIDAS P/PERSONAL	20		-20	-100.00
EVTOS.ESPEC.INTERNOS	138	120	-18	-13.04
IMPRES.PUBLIC.INTERNAS	43	219	176	409.30
CAMPAÑA INTERNA	141		-141	-100.00
GASTOS VARIOS	12	51	39	100.00
TOTAL DIRECCION	28,189	32,493	4,304	15.27

TRANSPORTES AEREOS, S.A. DE C.V.
GASTO REAL VS. PRESUPUESTO
PERSONAL Y JURIDICO
JULIO 1994

DIR.PERS. Y JURIDICO

<u>CONCEPTO</u>	<u>REAL MES</u>	<u>PPTO. MES</u>	<u>VARIAC. MENS.</u>	<u>(%) VARIAC.</u>
FUERZA DE TRABAJO	109	100	-9	-8.26
VIATS.HOSPED.TRANSF.	4	5	1	25.00
UNIFORMES/VESTUARIO				
TELEF. DIRECTOS	-21	35	56	-266.67
TELEF. CELULARES	1	1	0	0.00
CORREOS/TELEGRAFOS				
MTTO.VEHIC.EJECUTIVOS		3	3	100.00
MTTO.EQ.MOTORIZADO				
MTTO.MOB./EQPO.OFICINA				
MATER./UTILES P/TALLER		2	2	100.00
PAPELERIA	1		-1	-100.00
PAPEL.COMPRAS DIRECTAS		1	1	100.00
PRIMA DE ANTIGUEDAD		1	1	100.00
COMBUST.VEHICULOS		1	1	100.00
FLETES				
GTOS. NO DEDUCIBLES		20	20	100.00
SERV. DE FOTOCOPIADO		1	1	100.00
CUOTAS/SUSCRIPCIONES				
HONOR.PROFESIONALES	436	694	258	59.17
BOTIQUIN CAFE/AZUCAR			0	100.00
GTOS.DE REPRESENTAC.		2	2	100.00
COMIDAS P/PERSONAL	1		-1	-100.00
IMPRES.PUBLIC.INTERNAS				
GASTOS VARIOS				
TOTAL	<u>531</u>	<u>866</u>	<u>335</u>	<u>63.09</u>

TRANSPORTES AEREOS, S.A. DE C.V.
GASTO REAL VS. PRESUPUESTO
PERSONAL Y JURIDICO
JULIO 1994

SUB.DIR.REL.LABORALES

CONCEPTO	REAL MES	PPTO. MES	VARIAC. MENS.	(%) VARIAC.
FUERZA DE TRABAJO	325	483	158	48.62
VIATS.HOSPED.TRANSF.	5	15	10	200.00
UNIFORMES/VESTUARIO	5		-5	-100.00
TELEF. DIRECTOS		1	1	100.00
TELEF. CELULARES	1		-1	-100.00
MTTO.VEHIC.EJECUTIVOS				
MTTO.MOB./EQPO.OFICINA				
MTTO.EDIF./CONSTRUCC.				
CONSUMO PTES.MTTO.				
PAPELERIA		8	8	100.00
PAPEL.COMPRAS DIRECTAS		1	1	100.00
PRIMA DE ANTIGUEDAD	1	5	4	400.00
COMBUST. VEHICULOS				
GTOS. NO DEDUCIBLES				
SERV. DE FOTOCOPIADO		2	2	100.00
CUOTAS/SUSCRIPCIONES		2	2	100.00
HONOR. PROFESIONALES	78	68	-10	-13.16
RENTAS				
BOTIQUIN CAFE/AZUCAR				
CAPACIT. PERSONAL				
GTOS.DE REPRESENTACION				
COMIDAS P/PERSONAL	2		-2	-100.00
IMPRES.PUBLIC.INTERNAS		53	53	100.00
GASTOS VARIOS		1	1	100.00
TOTAL	<u><u>415</u></u>	<u><u>637</u></u>	<u><u>222</u></u>	<u><u>53.49</u></u>

TRANSPORTES AEREOS, S.A. DE C.V.
GASTO REAL VS. PRESUPUESTO
PERSONAL Y JURIDICO
JULIO 1994

DIR.PERS. Y JURIDICO

CONCEPTO	REAL ACUM.	PPTO. ACUM.	VARIAC. ACUM.	(%) VARIAC.
FUERZA DE TRABAJO	1,008	975	-31	-3.08
VIATS.HOSPED.TRANSF.	38	34	-2	-5.56
UNIFORMES/VESTUARIO		3	3	100.00
TELEF. DIRECTOS	129	298	169	131.01
TELEF. CELULARES	5	5	0	0.00
CORREOS/TELEGRAFOS	2	1	-1	-50.00
MTTO.VEHIC.EJECUTIVOS	1	8	7	700.00
MTTO.EQ.MOTORIZADO	6	10	4	66.67
MTTO.MOB./EQPO.OFICINA	1	2	1	100.00
MATER./UTILES P/TALLER		24	24	100.00
PAPELERIA	5	8	3	60.00
PAPEL.COMPRAS DIRECTAS	4	8	4	100.00
PRIMA DE ANTIGUEDAD	2	9	7	350.00
COMBUST.VEHICULOS	10	8	-2	-20.00
FLETES		1	1	100.00
GTOS. NO DEDUCIBLES	18	155	137	761.11
SERV. DE FOTOCOPIADO	4	9	5	125.00
CUOTAS/SUSCRIPCIONES	4	16	12	300.00
HONOR.PROFESIONALES	5,719	6,781	1,062	18.57
BOTIQUIN CAFE/AZUCAR	5	1	-4	-80.00
GTOS.DE REPRESENTAC.	17	18	1	5.88
COMIDAS P/PERSONAL	12		-12	-100.00
IMPRES.PUBLIC.INTERNAS		1	1	100.00
GASTOS VARIOS	1	3	2	200.00
TOTAL	<u>6,997</u>	<u>8,378</u>	<u>1,391</u>	<u>19.91</u>

TRANSPORTES AEREOS, S.A. DE C.V.
GASTO REAL VS. PRESUPUESTO
PERSONAL Y JURIDICO
JULIO 1994

SUB.DIR.REL.LABORALES

CONCEPTO	REAL ACUM.	PPTO. ACUM.	VARIAC. ACUM.	(%) VARIAC.
FUERZA DE TRABAJO	4,272	4,756	484	11.33
VIATS.HOSPED.TRANSF.	66	117	51	77.27
UNIFORMES/VESTUARIO	4	1	-3	-75.00
TELEF. DIRECTOS	7	14	7	100.00
TELEF. CELULARES	2		-2	-100.00
MTTO.VEHIC.EJECUTIVOS	9	4	-5	-55.56
MTTO.MOB./EQPO.OFICINA	6	5	-1	-16.67
MTTO.EDIF./CONSTRUCC.	-10		10	-100.00
CONSUMO PTES.MTTO.	9		-9	-100.00
PAPELERIA	34	35	1	2.94
PAPEL.COMPRAS DIRECTAS	5	10	5	100.00
PRIMA DE ANTIGUEDAD	12	48	34	283.33
COMBUST. VEHICULOS	2	2	0	0.00
GTOS. NO DEDUCIBLES	317		-317	-100.00
SERV. DE FOTOCOPIADO	9	17	8	88.89
CUOTAS/SUSCRIPCIONES		8	8	100.00
HONOR. PROFESIONALES	465	1,088	621	133.55
RENTAS	2		-2	-100.00
BOTIQUIN CAFE/AZUCAR	5	2	-3	-60.00
CAPACIT. PERSONAL	1		-1	-100.00
GTOS.DE REPRESENTACION	7		-7	-100.00
COMIDAS P/PERSONAL	6		-6	-100.00
IMPRES.PUBLIC.INTERNAS		86	86	100.00
GASTOS VARIOS	1	5	4	400.00
TOTAL	5,231	6,194	963	18.41

TRANSPORTES AEREOS, S.A. DE C.V.
 GASTO REAL VS. PRESUPUESTO
 PERSONAL Y JURIDICO
 JULIO 1994

DEPTO. TRIPULACIONES

<u>CONCEPTO</u>	<u>REAL MES</u>	<u>PPTO. MES</u>	<u>VARIAC. MENS.</u>	<u>(%) VARIAC.</u>
FUERZA DE TRABAJO	251		-251	-100.00
VIATS.HOSPED.TRANSF.	1		-1	-100.00
PAPELERIA	3		-3	-100.00
PRIMA DE ANTIGUEDAD	1		-1	-100.00
TOTAL	<u>256</u>	<u>0</u>	<u>-256</u>	<u>-100.00</u>

TRANSPORTES AEREOS, S.A. DE C.V.
 GASTO REAL VS. PRESUPUESTO
 PERSONAL Y JURIDICO
 JULIO 1994

DEPTO. TRIPULACIONES

<u>CONCEPTO</u>	<u>REAL ACUM.</u>	<u>PPTO. ACUM.</u>	<u>VARIAC. ACUM.</u>	<u>(%) VARIAC.</u>
Fuerza de Trabajo	1,132		-1,132	-100.00
Viáticos, Hosped., Transp.	1		-1	-100.00
Papelería consumos almac.	3		-3	-100.00
Prima de antigüedad	5		-5	-100.00
TOTAL	<u>1,141</u>	<u>0</u>	<u>-1,141</u>	<u>-100.00</u>

CONCLUSIONES

El proceso de evaluación presupuestaria se da en todas las etapas de la actividad presupuestal, que propicia la autoevaluación en la áreas, con lo que nos permite hacer más dinámico el proceso de detección, ajuste y corrección de las deficiencias, -que para el caso, son las variaciones que se observan al comparar lo que se espera y lo que realmente se obtiene- observadas.

La evaluación existe en función de los objetivos fijados, es decir, la evaluación no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún tipo de evaluación será válida sino se fundamenta en los objetivos y si, a través de ésta, no se mide el logro de los mismos. Es importante establecer medidas específicas de actuación o estándares, que sirvan de patrón para la calificación y evaluación de lo establecido. La efectividad de los procesos de evaluación está en relación directa con la precisión de los estándares. Los Estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y desde luego pérdidas sustanciales de tiempo y dinero.

El proceso de evaluación presupuestaria permite:

- Involucrar a las principales áreas de la empresa: (ventas, compras, etc.)
- Coordinar las partes como un todo y armonizar los distintos presupuestos.
- Detectar la (s) causa (s) que haya (n) originado las variaciones.
- Tomar medidas correctivas y preventivas.
- Servir de guía en la planeación de operaciones financieras a futuro.

- Ayudar al dirigente a detectar las áreas con mayor dificultad.

- Por medio de datos reales y concretos, facilitar la acertada toma de decisiones.

- Estar acorde al tiempo establecido en el plan y adaptarse al mismo.

- Contribuir a lograr las metas de la organización.

La utilidad concreta y tangible de el proceso de evaluación presupuestaria está en la acción correctiva y más que esto en la acción preventiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. La toma de medidas correctivas o preventivas es de carácter netamente ejecutivas; pero antes de iniciarlas es de vital importancia determinar si la desviación es un síntoma o una causa.

BIBLIOGRAFIA

Baena Paz Guillemina. Instrumentos de Investigación. 7 ed. Editores Unidos Mexicanos, México. 1981. 134pp.

Munch Galindo L. y J.García Mendez . Fundamentos de Administración, 5 ed., Trillas, México. 1990. 241 pp.

Paniagua Bravo, Victor M. Sistema de Control presupuestario. 4 ed., Instituto Mexicano de Contadores públicos, A. C., México. 1994. 145 pp.

Río Gonzalez, Cristobal Del. El presupuesto. 2 ed., ECASA, México. 1988.

Ruiz Romero, Manuel. Caballero Aguila. Historia de Aeroméxico. 1 ed., Consejo Editorial Aeroméxico, México. 1984. 227 pp.

Swenny, A. y Rachlin Robert. Manual de Presupuestos. 10 ed., Mc. Graw Hill, Mexico. 1988. 385 pp.

Welsch, Glenn A., Ronald W. Hilton y Paul N. Gordon. Presupuestos. planificación y control de utilidades, 5 ed., Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México. 1990. 697 pp.