

872708

16



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

**INCORPORACION No. 8727-08 A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

**" EL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL COMO UNA HERRAMIENTA
PARA LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS ENFOCADA
A LA EMPRESA AGROQUIMICOS DE
MICHOCAN, S.A. DE C.V. "**

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURÍA**

P R E S E N T A :

MARIA DEL CARMEN VILLAGÓMEZ PERALTA

ASESOR: L. A. E. MA. TERESA RODRIGUEZ CORONA



**UNIVERSIDAD
DON VASCO, A.C.**

URUAPAN, MICHOCÁN

283266

2000



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

*AGRADEZCO A DIOS POR
HABERME PERMITIDO TERMINAR
MI CARRERA.*

*AGRADEZCO A MIS PADRES POR
EL APOYO INCONDICIONAL QUE
SIEMPRE ME BRINDARON EN TODOS
LOS ASPECTOS, YA QUE SIN EL NO
HUBIERA SIDO POSIBLE LLEGAR
HASTA DONDE ESTOY.*

*AGRADEZCO A MIS PROFESORES
POR DARME LOS CONOCIMIENTOS
PARA PODER CONCLUIR ESTA CARRERA.*

*AGRADEZCO A MI ASESORA LA
L.A. MA. TERESA RODRÍGUEZ CORONA
POR SU APOYO Y CONSTANCIA PARA EL
DESARROLLO DE ESTA TESIS.*

*Y POR ULTIMO AGRADEZCO A MIS
HERMANOS, AMIGOS, SERES QUERIDOS
Y EN ESPECIAL A ESA PERSONA A QUIEN
YO QUIERO TANTO POR ESTAR SIEMPRE
CONMIGO.*

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO I LA EMPRESA Y EL PRESUPUESTO	
1.1.1 Definición de empresa	6
1.1.2 Tipos de empresas	8
1.1.3 Características de las empresas	13
1.1.4 Importancia de la pequeña empresa en México	15
1.2.1 Concepto de presupuestos	20
1.2.2 Principios del Presupuesto	23
1.2.3 Clasificación y tipos de presupuestos	28
CAPITULO II CONTROL PRESUPUESTAL	
2.1.1 Concepto de Control Presupuestal	31
2.1.2 El presupuesto como un instrumento de control	34
2.1.3 Técnicas de Control Presupuestal	37
2.1.4 El presupuesto como técnica de la planeación financiera	70
2.1.5 Importancia del control presupuestal y la planeación financiera para la toma de decisiones	72
CAPITULO III CASO PRACTICO	
3.1.1 Historia de la empresa	75
3.1.2 Metodología de Investigación	77

3.1.3 Misión de la Empresa	79
3.1.4 Información Financiera que elaboran	79
3.1.5 Tipos de Presupuestos que elaboran	80
3.1.6 Decisiones que se toman con la ayuda de los Presupuestos	80
3.1.7 Estrategias de Crecimiento que se tienen	80
3.1.8 Influencia de la Admón. en los Presupuestos	81
3.1.9 Principales políticas de la empresa	81
3.1.10 Desarrollo del Caso Práctico	86
3.1.11 Conclusión y Propuesta a la empresa de los resultados obtenidos.	108
3.1.12 Conclusiones	109
Bibliografía	111

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe una gran diversidad de empresas, tanto micros, pequeñas, medianas y grandes, con diferentes giros y actividades a desarrollar, pero en realidad son pocas las que llevan a cabo una presupuestación de sus estados financieros adecuada así como el apegarse a ellos.

Los presupuestos son una herramienta para el logro de una mejor planeación financiera así como para detectar los posibles errores en el proceso de las empresas. Sirven para hacer comparaciones de lo que en realidad se hizo y lo que estaba presupuestado lograr, por lo tanto se puede planear adecuadamente el destino de los recursos así como las erogaciones que se tendrán.

Para llevar a cabo la aplicación de los presupuestos esta investigación se basa en la información que la empresa Agroquímicos de Michoacán S.A. de C.V. proporcionó, el cual tiene como objetivo presupuestar sus partidas para los próximos tres años, lo cual será de gran utilidad para colaborar con su crecimiento y adecuado manejo.

Con este objetivo se pretende obtener información veraz y confiable que sea de utilidad para la empresa y así mismo esta logre tomar las mejores decisiones que incrementen su crecimiento, considerando que los presupuestos son el control adecuado que existe en la toma de decisiones.

Para llevar a cabo este trabajo se desarrollaron dos capítulos teóricos y un tercer que representa la aplicación teórica en la práctica de la empresa objeto de estudio. El primero denominado la empresa y el presupuesto nos muestra a grandes rasgos las diversas definiciones de empresa, sus principales características, la importancia de la pequeña empresa en México, así como definiciones de presupuesto y los principios de mayor importancia que rigen a los presupuestos y como último la clasificación y tipos que existen, esto es con la finalidad de conocer en forma general a las empresas y los presupuestos que son la base para el desarrollo del trabajo.

En el capítulo dos se enfoca de manera completa a lo que es el control presupuestal teóricamente, el concepto, la interpretación que se le da como una herramienta de control, las técnicas presupuestales que existen, la importancia que tienen los presupuestos como técnicas para la planeación financiera, así como la facilidad que proporcionan para la adecuada toma de decisiones.

En lo que se refiere al capítulo tres, se desarrolla el caso práctico en donde primeramente se muestran los estados financieros básicos de la empresa de los años de 1997 y 1998, enseguida se muestra la situación financiera de la empresa mediante la aplicación de un análisis financiero con las principales razones financieras, posteriormente se elaboraron cedulas que nos permitieron armar los estados financieros presupuestados para los tres años siguientes.

Una vez realizado el caso práctico se redactó una pequeña conclusión de la importancia y utilidad que representa para la empresa la información obtenida. Se realizó utilizando la información directa y la revisión documental de los elementos que integran la presupuestación de la información.

Y como último se llegó a las conclusiones de la importancia tanto para la empresa como para un Licenciado en Contaduría del desarrollo del presente caso.

CAPITULO I

LA EMPRESA Y EL PRESUPUESTO

En este primer capítulo analizaremos los conceptos básicos, características y clasificaciones de empresa y presupuestos, así como su importancia ya que representan la base del desarrollo del trabajo.

I.I. DEFINICIÓN Y TIPOS DE EMPRESAS:

I.I.I CONCEPTO

Existen diversos conceptos que definen la empresa:

Es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio.

(Rodríguez, 1993: 57)

La teoría jurídica la define como: "Persona jurídica con bienes, derechos y obligaciones."

En el aspecto administrativo la empresa: " Esta representada por la fuente común de decisiones finales, que coordina las distintas actividades para el logro del mismo fin."

"Organismo social integrado por elementos humanos, técnicos, materiales e inmateriales. Cuyo objetivo natural puede ser optimizar los recursos."

Desde el punto de vista económico se puede definir como la unidad básica de producción, conjunto sistemático de recursos humanos, financieros, técnicos y de información que le permiten participar activamente en el proceso económico de la sociedad.

(Méndez, 1989: 16)

Contablemente son definidas como aquellas entidades que poseen un patrimonio, dentro del cual están representados los elementos económicos, naturaleza y capital; en ellas prestan servicios personas cuyo esfuerzo es el trabajo. Además existe una organización, subordinada a una voluntad directiva, que determina el objetivo de la unidad económica, la utilización de los medios para lograrlo y asume responsabilidad de la misma.

Y tiene como finalidad:

- a) Prestación de un servicio económico que justifique su existencia
- b) Obtención de un lucro a beneficio que retribuya sus esfuerzos
- c) Continuidad del servicio (supervivencia de la empresa)

(Oceano, 1987 : 760)

Analizando los conceptos anteriores podemos concluir que la empresa :

“Es una unidad socioeconómica ya sea industrial o mercantil que a través de la coordinación e integración de los recursos materiales:

- Edificios, instalaciones que se utilizan para adaptarlas.
- Maquinaria, equipos y todos los instrumentos que la complementen.
- Las materias primas
- Materias auxiliares que aunque no formen parte del producto son necesarias.
- Dinero, efectivo para pagar urgentes
- Un capital, constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

Humanos: (Obreros, supervisores, técnicos, altos ejecutivos, directores) y no materiales (sistemas de producción, sistemas de ventas: autoservicio, venta a domicilio, fórmulas, patentes, Sistemas de Finanzas) realiza diversas operaciones encaminadas a satisfacer las necesidades de la sociedad, logrando así un fin específico.

1.1.2. TIPOS DE EMPRESAS

Las empresas se dividen en diversos tipos que a continuación se describen:

A) POR SU ACTIVIDAD:

- DE SERVICIOS.- Son aquellas que con el esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en una determinada región.

Y estas a su vez se subclasifican en :

1.- Sin concesión. requieren solo de licencia de funcionamiento por parte de las autoridades para operar.

2.- Concesionadas por el Estado. Son aquellas cuya índole es de carácter financiero.

3.- Concesionadas no financieras. Son aquellas autorizadas por el estado, pero sus servicios no son de carácter financiero.

- COMERCIALES.- Se dedican adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando el precio de adquisición, un porcentaje denominado margen de utilidad. Son intermediarias entre el productor y el consumidor.

- INDUSTRIALES, las cuales tienen una clasificación específica:

Industrias Extractivas.- Se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado natural. Se dividen en:

* De recursos renovables. Encaminadas a hacer producir la naturaleza.

* De recursos no renovables. Son aquellas cuya actividad fundamental trae consigo la extinción de recursos naturales, sin que sea posible renovarlos.

Industrias de Transformación.- Se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura con el fin de obtener un producto de características y naturaleza diferente.

Interviene el trabajo del hombre con empleo de maquinaria, que transforma la materia prima en cuanto a dimensiones, forma o sustancia, para que se convierta en un satisfactor de necesidades sociales.

B) POR EL SUJETO O FORMA JURÍDICA

INDIVIDUALES: Son aquellas en las que una persona natural, en nombre y por cuenta propia, desarrolla actividades económicas.

Estas integran :

- Las asociaciones de cuentas en participación son aquellas que están formadas por varias personas interesadas en un objetivo común, ante el público aparece como empresa individual, ya que cada uno de los asociados contrata por cuenta propia.

SOCIALES: Nacen con personalidad jurídica propia por la unión de las actividades y bienes de varias personas naturales.

De aquí se subdividen en:

* Colectivas

- Regulares.- Todos los socios aportan capital y trabajo al fondo social, con animo de participar en los beneficios. Estos socios responden ante tercero en forma solidaria, mancomunada e ilimitadamente.

Irregulares.- Cuando existen uno o más socios que no aportan capital, pero sí la colaboración de su trabajo personal

* Comanditarias.- existen unos socios colectivos que dirigen las actividades sociales teniendo el uso de la firma social y son responsables solidarios e ilimitados de los resultados, en tanto que hay otros socios, los comanditarios, que reducen su aportación a una cantidad determinada de dinero que señala el límite máximo de su responsabilidad por los resultados sociales.

* Anónimas.- poseen capital conseguido en forma proporcional, representadas por títulos llamados acciones enajenables que suscriben los socios, cada una de las cuales limita su responsabilidad económica al valor de las acciones poseídas.

* De Responsabilidad Limitada.- Son personalistas como las colectivas, diferenciándose en que los socios limitan su responsabilidad a los fondos aportados.

* Cooperativas.- Los socios cooperadores trabajan armónicamente en la dirección y en la realización de las tareas que les son propias, asumen todos ellos la responsabilidad y el riesgo económico de las mismas.

* Nacionalizadas.- aquellas empresas en que el capital necesario para la explotación económica ha sido aportado por el estado.

* De Economía Mixta.- Aquellas en que la dirección y el riesgo están compartidos por el estado y la iniciativa privada . Empresas en las cuales el estado tiene participación y aquellas a las que concede tutela se denominan paraestatales.

* Integradas o compuestas.- Las necesidades de producción contemporánea han exigido la formación de concentraciones y agrupaciones de empresas, integradas o relacionadas de modos muy diversos como son los trusts.

(Oceano, 1987: 760)

C)POR EL OBJETO O FIN

- Extractivas: mineras, caza, pesca.
- Agrícolas.- silvicultura, ganadería y cultivos.
- Fabriles o manufactureras: fábricas y talleres en general.
- De servicios: hostelería y similares; espectáculos, limpieza
- De transporte y comunicaciones
- Comerciales
- Bancarias y financieras
- De seguros
- De publicaciones y enseñanza

(Oceano, 1987: 760)

D) POR SU TAMAÑO:

Por su tamaño las empresas se dividen en tres tipos:

a) Empresas Grandes; para 1992 , según NAFIN, deben contar con más de 250 trabajadores, y tener ventas en el ejercicio anterior por más de 42 millones de pesos al año.

b) Empresas Mediana; son aquellas que cuentan con una cantidad de empleados que este entre los 101 y 250, y que tengan ventas en el ejercicio anterior de 42 millones de pesos.

c) Empresa Pequeña; para NAFIN son aquellas que tienen entre 16 y 100 trabajadores, y que haya tenido ventas en el ejercicio anterior de 20 millones de pesos

Y por último tenemos:

d) La Microempresa que también para NAFIN son las que cuentan con hasta 15 trabajadores y que hayan tenido ventas en su ejercicio inmediato anterior de por hasta 2 millones de pesos.

(NAFIN 1997)

1.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS

Después de haber analizado el concepto podemos definir las siguientes características:

A) Es una persona jurídica, ya que trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidos por la ley.

B) Es una unidad económica por que tiene una finalidad lucrativa .

C) Ejerce una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.

D) Asume la total responsabilidad del riesgo de perdida. Es la única responsable de la buena o mala marcha de la entidad.

(Rodríguez , 58)

A continuación analizaremos las características predominantes de la pequeña empresa en particular:

- Es una empresa tipo familiar, pero constituida como sociedad anónima, ya que el dueño es quien aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresas.

- La mayoría de las pequeñas empresas tienden a no cambiar su lugar de operaciones, es decir, se mantienen en el mismo donde iniciaron. Tratan de conservar su mercado y desean tener una relación estrecha con su clientela, ya que el dueño estima que esta le va a ser fiel por mucho tiempo.

- El mercado local o regional es el objetivo predominante de la pequeña empresa. Esta característica depende de la habilidad del empresario para ofrecer un producto o servicio

excelente o de mejor calidad en un mercado particular y así definirlo en términos geográficos, enfocado al mercado local.

- La pequeña empresa crece principalmente a través de la reinversión de utilidades ya que no cuenta con apoyo técnico-financiero significativo de instituciones privadas ni de el gobierno.

- El número de empleados con el que cuenta la pequeña empresa no supera las 45 personas, dedicadas a actividades administrativas y operativas.

- Las actividades se concentran en el dueño de la pequeña empresa, que es el que ejerce el control y dirección general de la misma.

(Anzola, 1993: 5)

1.1.4 IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO

En este punto hablaremos de la importancia e impacto que tiene la pequeña empresa en México ya que en los últimos años han surgido gran variedad de estas y es necesario dar más apoyo por parte del gobierno para su mantenimiento y estabilidad debido a que nos generan gran fuente de empleo y tienen un lugar importante en la economía de nuestro país.

Desde un inicio la actual Administración se propuso consolidar un marco macroeconómico que al tiempo que avanzara en la meta de la estabilidad, buscara equidad y

equilibrio en la atención y apoyo a las empresas que podrían ser más vulnerables, frente a las nuevas características de la economía, como las micro y pequeñas , igualando oportunidades y ampliando los horizontes de planeación.

Es interesante mencionar que en la composición de la planta productiva nacional está fuertemente representada la micro y pequeña empresa. De acuerdo con los resultados de una investigación realizada por el Instituto Nacional de Estadística , Geografía e Informática y Nacional Financiera , destaca el hecho de que en México, de un total de 1.3 millones de unidades productivas establecidas, la micro, pequeña y mediana empresa representan 98%; además absorbe más del 50% de la mano de obra y aporta 43% del producto, proporción que es equivalente a 11% del PIB.

Por otra parte de ese conjunto de negocios , 97% es Micro; 2.7% Pequeñas; y 0.3% Medianas . Así mismo 57% son empresas dedicadas al comercio; 31% a los servicios; 11% al sector manufacturero y 1% restante a la industria de la construcción.

-Es importante mencionar que entre el 56 y 63% de los empresarios que dan frente a una pequeña o mediana empresa son personas que tienen estudios profesionales.

-El 50% de la pequeñas empresas invierten la gran mayoría de sus utilidades en materia prima.

- El 72% de las pequeñas empresas efectúan sus ventas a crédito.

- Cabe mencionar que el 50% de las Pequeñas empresas solicitaron crédito en los 6 meses previos a la realización del estudio.

La importancia social de estas empresas se deriva del uso intensivo de mano de obra que requieren en sus procesos productivos . En promedio una pequeña empresa emplea a 34 trabajadores.

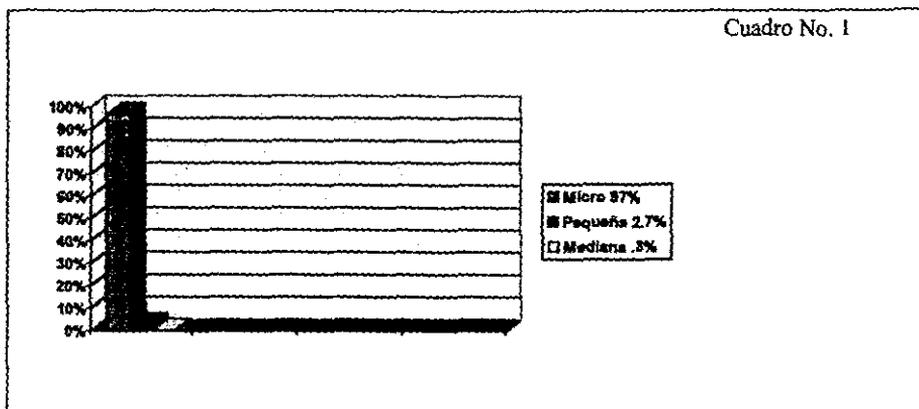
Por otra parte la inversión promedio por establecimiento para una pequeña empresa es de 54 000 .

En cuanto a la productividad los datos indican que este tipo de empresas produce un valor agregado importante. Para la pequeña empresa se maneja un promedio 36% del valor bruto de la producción.

En lo que se refiere al desarrollo de la tecnología 53% de la empresas micro y pequeñas trabajan con lo que se puede llamar tecnología propia.

De acuerdo a los datos anteriores se puede observar en la siguiente gráfica el porcentaje de empresas micro, pequeñas y medianas que existen a nivel país.

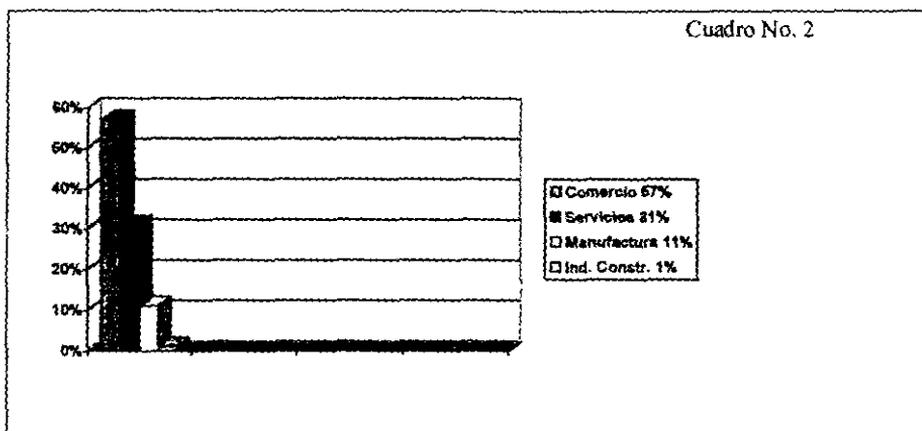
GRÁFICA DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A SU TAMAÑO 1993



(Espinosa, 1993)

En la siguiente gráfica se presentan el porcentaje que representa cada giro a nivel país.
en el ámbito empresarial :

GRÁFICA DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO AL GIRO 1993



(Espinosa, 1993)

PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DEL INEGI Y NAFIN
RESPECTO A LAS EMPRESAS EN MÉXICO:

- México cuenta con un heterogéneo sector productivo .
- Existe disposición entre los empresarios para la modernización, pero se requiere de un esfuerzo importante para transformar lo tradicional en moderno.
- El factor fundamental que puede imprimir un dinámico proceso de avance hacia niveles superiores de competitividad a la mayoría de las empresas en México, ésta íntimamente relacionada con la adopción de una actitud empresarial diferente, innovadora, audaz, con visión agresiva.
- Es indispensable establecer esquemas de acciones que fomenten en la Micro, Pequeña y Mediana empresa un mejoramiento continuo en la operación de sus negocios, comprendiendo a todos los factores que se involucran en la actividad productiva.

En México, la Micro, Pequeñas y Medianas empresas representan un segmento de la mayor importancia en las economías nacionales, tanto por su número como por sus empleos que crean y su participación en la generación de ingresos.

Se tiene la plena convicción de que los programas integrales de apoyo dirigidos hacia estas empresas, donde los esquemas de financiamiento se complementa con la asistencia

técnica, la capacitación, la información, etc., están precisamente orientados a proporcionar la satisfacción y la solución a la problemática de estas empresas para poder integrarlas a la economía global y a la exportación de sus productos, a que generen empleo y con ello una mayor y más justa distribución de la riqueza.

(Espinosa , 1993:21)

1.2. EL PRESUPUESTO

1.2.1. CONCEPTO:

Es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable. Aunque el alcance de la “eficiencia razonable” es indeterminado y depende de la interpretación de la política directiva, debe precisarse que un proyecto no debe confundirse con un presupuesto.

Podemos decir que el presupuesto es un acontecimiento futuro que estimamos, proyectamos, prevemos, predecimos o pronosticamos.

(Morales 1985, 3)

Otro autor indica que el presupuesto es:

“El calculo anticipado de gastos, recursos, trabajos por realizarse en un asunto publico o privado; planificación de la gestión financiera por cumplir”, “ plan o instrumento en que se concretan, por medio de cálculos o estimaciones numéricas de los hechos a producirse, las

previsiones en materia de recursos y erogaciones de una hacienda, en un determinado tiempo o periodo.

(Salas, 1967 : 22)

Considerando el concepto de otro autor podemos decir que:

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a la operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia .

(Rautenstrauch, 1977: 62)

A continuación describiremos los principales elementos del presupuesto:

Plan.- Significa que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar, de tal forma que la empresa logre un cambio ascendente en determinado periodo

Integrador.- indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa.

Coordinador.- significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía.

En términos financieros.- indica la importancia de que el presupuesto sea representado en la unidad monetaria, para que sirva como medio de comunicación.

Operaciones.- uno de los objetivos fundamentales de un presupuesto es la determinación de los ingresos que se obtendrán, así como los gastos que se van a producir.

Recursos.- no es suficiente determinar los ingresos y gastos del futuro; la empresa también debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación. Esto se logra básicamente con la planeación Financiera, que incluye principalmente:

a) Presupuesto de efectivo

b) Presupuesto de adiciones de activos (inventario, cuentas por cobrar, activos fijos)

Dentro de un periodo futuro determinado; un presupuesto siempre tiene que estar en función de un cierto periodo.

(Rautenstrauch, 1977: 62)

Después de analizar los diferentes conceptos y sus elementos que lo integran podemos concluir que un presupuesto en una empresa consiste en cuantificar en términos monetarios la toma de decisiones anticipada y los objetivos preestablecidos, de manera que permitan visualizar su efecto en la empresa para servir como herramienta del control administrativo.

1.2.2. PRINCIPIOS DEL PRESUPUESTO

Es sabido que un principio es un juicio de validez universal y seguramente pasará mucho tiempo para que sean generalmente aceptados; sin embargo, los principios constituyen el fundamento de nuestro pensamiento.

1.- PRINCIPIO DE LA PREDICTIBILIDAD: Indudablemente que la primera tarea presupuestal consiste en la previsión de lo que sucederá en el periodo que intentamos sujetar mediante Control Presupuestal. El principio de la predictibilidad nos dice que si es posible predecir, es decir, anunciar por revelación, ciencia o conjetura algo que ha de suceder, o mejor dicho algo que queremos que suceda.

2.- PRINCIPIO DE LA DETERMINACIÓN CUANTITATIVA: Es indiscutible que una técnica como lo es la de Control Presupuestal, merece el nombre de tal en cuanto puedan determinarse las causas, sus efectos y la relación entre ellos, no solo cualitativamente, sino, en cuanto sea posible, cuantitativamente. Podemos, pues, afirmar que, la previsión será tanto más técnica y válida, cuanto mejor pueda ser cuantificada. Para que un presupuesto merezca el nombre de tal, es indispensable una serie de decisiones, objetivos y propósitos. El denominador común de todos los presupuestos es el signo de pesos o sea que debemos determinar en pesos y centavos cada uno de los planes de la empresa para el periodo presupuestal.

Es indiscutible que toda cuantificación supone la fijación de normas, estándares o unidades con las cuales comparar los fenómenos administrativos realizados.

3.- PRINCIPIO DEL OBJETIVO: Es el principio del objetivo, de carácter sociológico, el que da la base inmediata para la previsión presupuestal.

Una previsión solo es posible, precisa y eficiente, en cuanto los objetivos de un organismo social, inmediatos y finales, estén perfectamente establecidos y coordinados entre si.

Si el fin común, en efecto, es lo que hace existir y condiciona la manera de ser de todo organismo social, es evidente que mientras mejor se fijen los objetivos inmediatos y los finales del mismo organismo, tanto mejor podrá hacerse la previsión, y por el contrario, mientras estos objetivos sean vagos, no estén convenientemente subordinados, toda previsión tendrá forzosamente que resistir como consecuencia, inseguridades, errores, etc.

4.- PRINCIPIO DE LA PRECISIÓN: Los presupuestos son planes de acción y como tales deben ser expresados en la forma más precisa y concreta posible, deben evitar vaguedades que impiden su correcta ejecución.

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

Cuando carecemos de planes precisos cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente ineficaces parcial o totalmente.

La planeación presupuestal debe ser tan objetiva y realista como se pueda dentro de las circunstancias específicas en que se realiza, no debe fijar metas inalcanzables, ni objetivos tan fáciles de cumplir que no requieran el esfuerzo de todos los miembros de la organización.

6.- PRINCIPIO DE LA COSTEABILIDAD: Debe tenerse presente este principio al planear y operar un sistema de control presupuestal. Las ventajas que se obtengan y su repercusión en la utilidades crecientes como consecuencia del sistema de control presupuestal establecido han de superar el costo mismo de instalación y funcionamiento del sistema.

7.- PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD: Dentro de la precisión establecida en el principio anterior, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan, ya en razón de la parte totalmente imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión .

Inflexible es lo que no puede amoldadas a cambios accidentales; rígido es lo que no puede cambiarse de ningún modo, flexible es lo que tiene una dirección básica, pero permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial .

Todo plan preciso, debe prever en lo posible los varios supuestos cambios que puedan ocurrir, ya sea fijando máximos y mínimos con una tendencia central entre ellos lo más normal, ya proveyendo de antemano caminos de substitución para las circunstancias especiales que se presentan ; ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.

8.- PRINCIPIO DE LA UNIDAD: Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos lo que se aplican a la empresa están debidamente coordinados.

Es evidente que mientras haya diversos planes para cada función habrá contradicción, dudas, etc. Por ello los diversos planes se aplican a cada uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas, personal, etc. deben considerarse de tal manera que un mismo plan puedan encontrarse los elementos de todas las normas de acción aplicables. De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación.

9.- PRINCIPIO DE CONFIANZA: Este principio también se incluye dentro de la planeación, porque es aquí donde debemos crear esa fe y esa confianza en el control presupuestal. Desde el primero hasta el último miembro de la Administración deben estar plenamente convencidos de la bondad del sistema de planeación y control presupuestal. Deben tener confianza que en que dicha planeación presupuestal influirá en forma tangible en el curso de las operaciones, que en su obligación aplicar sinceramente sus principios al diario funcionamiento de la empresa y fomentar la confianza de todos sus compañeros.

Una vez que los planes hayan sido terminados y resumizados en el plan financiero de la compañía, deben considerar y sentir los objetivos contenidos en esos planes como suyos propios y ligarse a ellos en tal forma que dediquen lo mejor de su capacidad y esfuerzo personal para lograrlo.

10.- PRINCIPIO DE PARTICIPACIÓN: Todo aquel que tenga mando sobre personas o cosas y que deba tomar decisiones en cuanto a la marcha de la empresa, debe participar en los presupuestos con objeto de que estos tengan el beneficio que se deriva de la experiencia de cada uno de ellos en su área de operación y la adhesión incondicional a sus propios planes.

Los expertos en técnicas contables y presupuestarias deben diseñar y coordinar el sistema de planeación y control, pero los que deben llevar a cabo tales planes y ejercer los controles necesarios son los que construyen los presupuestos.

El director del presupuesto puede ser un individuo o bien un comité. La preparación de los presupuestos es tarea de todo el grupo administrativo. En caso de designarse una persona para dirigir y coordinar la preparación de los presupuestos, debe tener conocimientos contables, estar familiarizado con los costos, habilidad para obtener cooperación voluntaria de sus subordinados y superiores, tacto y diplomacia en el trato diario con el personal, conocimientos sobre gráficas de organización u organigramas.

11.- PRINCIPIO DE LA OPORTUNIDAD: Los planes deben estar concluidos antes de que inicie el periodo presupuesto para tener tiempo de tomar las medidas conducentes a los fines establecidos . Así como tener concluidos y entregado la parte que le corresponde a cada una de las personas responsables del éxito o fracaso de tales programas.

Este principio también recomienda la adopción de un calendario de fechas clave tanto para el periodo de planeación, como en la etapa de control.

(Salas, 1967 55)

1.2.3 TIPOS DE PRESUPUESTOS

En seguida especificaremos los diferentes tipos de presupuesto, ya que sus conceptos son de gran importancia para un mejor conocimiento del tema.

Presupuesto de operación. El presupuesto de operación es el que con más frecuencia utilizan las empresas y debe de ser preparado, preferentemente, tomando como base la estructura de la organización y asignando a los gerentes o directores la responsabilidad de lograr los objetivos determinados. Es muy deseable que tanto la responsabilidad como la autoridad se establezcan a segundos o terceros niveles con el fin de manejar pequeños centro de utilidad para que sea controlada y medida la actuación gerencial a niveles que representen partes significativas de la empresa.

Presupuesto de inversiones permanentes. El presupuesto de inversiones permanentes, también llamado de capital, está relacionado con la adquisición y reposición de activos fijos. Se prepara por separado del presupuesto de operación, generalmente bajo un comité de inversiones de capital distinto del comité de presupuestos.

Presupuesto financiero. El presupuesto financiero está relacionado con la estructura financiera de la empresa, como las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos o fondos, la generación de fondos internos, incluyendo el presupuesto de caja, la composición del capital social y utilidades retenidas en el que se debe estudiar su rentabilidad. El presupuesto de inversiones permanentes (activos fijos) en realidad es una parte del presupuesto financiero.

Mensualmente se comparan los resultados del mes con lo presupuestado, obteniéndose diferencias o variaciones que deben analizarse para estudiar su tendencia a fin de tomar las decisiones que correspondan para llegar a obtener los objetivos; asimismo, se comparan los resultados acumulados incluyendo el mes en curso.

(Moreno,1988; 371)

En el siguiente cuadro podremos identificar la clasificación de los Presupuestos:

Cuadro No. 3

CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

En cuanto al periodo o plazo :	-Corto -Mediano -Largo plazo		
Por su importancia :	-Principales	*Estado Finan. Presup.	a) De situación financiera b) De resultados
		*Presupuestos-	a) Ventas b) Costo de producción y/o adquisición de A.T. c) Compras d) Costos de ventas e) Gastos de operación f) Efectivo
	-Secundarios	*Análisis *Adquisición de terrenos, inmuebles , maq. y eq.	a) Ventas por línea, zona. b) Costos de ventas por línea c) Concep. integr. de G.O.
En cuanto a su origen y efectos:	-De operación	*Los que se refiere en el Edo. Result. *Financieros	a) Flujo de efectiv inversiones b) Programa de pagos c) Compras d) Inventarios e) Proyectos capitalizables
En cuanto a su flexibilidad:	-Fijos o de asignación -Flexibles		
En cuanto al limite que expresan:	-Máximos señalan el tope a alcanzar -Mínimos cifra mínima a cubrir -Mixtos con límites máximos y mínimos		
En cuanto a la unidad:	-Monetarios -En unidades -Numéricos -Gráficos		
En cuanto a la entidad:	-Sector público-gobierno -Sector privado		

(Paniagua, 1955:26)

CAPITULO II

CONTROL PRESUPUESTAL

2.1.1 CONCEPTO DE CONTROL PRESUPUESTAL

En el siguiente capítulo analizaremos los Conceptos básicos del control presupuestal, el porque es una herramienta de control y una técnica de planeación financiera que nos lleve a una adecuada toma de decisiones, así como las diversas técnicas presupuestales.

El control presupuestario es la técnica auxiliar de la administración que, a través de presupuestos, pronósticos y planes de acción interviene directamente en la planeación, coordinación y control de las transacciones que tienen efectos económicos para la entidad, con objeto de establecer responsabilidades.

Definimos pronósticos como las cifras basadas en datos históricos y proyectadas al futuro por medio de tendencias.

Así como los planes de acción como todas aquellas actividades a seguir que fueron previamente establecidos para el logro de los objetivos.

(Paniagua,1995: 12)

Atendiendo otro concepto podemos definir el Control Presupuestal que representa por una parte la integración de cada uno de los presupuestos que deban regir la marcha administrativa de un negocio y, por otra parte, un continuo ajuste de los gastos a los ingresos, o sea que en todo tiempo el gasto debe ajustarse al ingreso.

El control presupuestal no es una suma de partes independientes, cualquiera de las cuales pudiera eliminarse a voluntad. Es un sistema totalmente integrado que no puede dividirse, ni se puede omitir ninguna de sus partes, sin contrariar las razones mas importantes de su existencia.

(Reyes, 1971; 13)

Para elaborar los presupuestos se toma como base el proceso administrativo, que nos servirá para llevar una mejor Previsión, Planeación, Organización, Dirección y Control, como en el siguiente cuadro podemos apreciar cada fase esta ligada con objetivos presupuestales, lo cual permite lograrlos eficientemente:

FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO
I. PREVISIÓN.- Disponer lo conveniente para atender las necesidades presumibles.	1. Tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto.
II. PLANEACIÓN.- Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, de acuerdo con los objetivos.	2.- Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos.
III. ORGANIZACIÓN.- Estructuración técnica entre las funciones, niveles, y actividades de los elementos humanos y materiales de una entidad.	3. Que exista a una adecuada, precisa y funcional estructura de la entidad.
Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades.	4.- Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones para que cumplan con los objetivos.
V. DIRECCIÓN.- Función ejecutiva para guiar e inspeccionar a los subordinados	5.- Ayuda enorme en las políticas a seguir tomas de decisiones y visión de conjunto así como auxilio correcto y con buenas bases para conducir y guiar a los subordinados.
VI. CONTROL.- Medidas para apreciar si los objetivos y planes se están cumpliendo.	6. Comparación a tiempo de lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiadas, para hacer correcciones a tiempo.

(Del Rio , 1991 : 33)

2.1.2 EL PRESUPUESTO COMO UN INSTRUMENTO DE CONTROL

El presupuesto representa el curso a seguir para hacer posibles ciertos objetivos; pero por sí sólo, no evita las desviaciones de ése rumbo asegura la realización de las metas. El ejercicio del control necesario para conservar el rumbo trazado, es una de las funciones primarias de la Gerencia General.

Podemos considerar que la dirección planteada por el presupuesto, se representa por una línea. Esta línea es la resultante de las fuerzas que actúan en sentido contrario; el predominio de una o de otras, trae consigo la desviación de la línea original. La función del presupuesto es trazar no solamente los resultados netos de las operaciones y su curso, sino que también considera el importe y la dirección de las fuerzas determinantes, de cuya actuación resulta la directriz.

Toda desviación debe identificarse por la comparación de las diversas fuerzas reales con aquellas que se presupuestaron. La localización de las fuentes de variación señalará las posibles medidas correctivas.

(Ramírez 1985, 9)

Podemos concluir que los presupuestos son valiosos auxiliares de la ciencia de la Admón. , y que como ya conocemos son administradas por un proceso formado por las siguientes etapas: PREVER, PLANEAR, ORGANIZAR, INTEGRAR, DIRIGIR Y

CONTROLAR y que aunque no sabemos con exactitud donde empieza una y donde comienza la otra , los presupuestos forman parte de ellas .

PREVISIÓN.- Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

PLANEACIÓN.- Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc. necesarias para su realización.

Comprende entre otros los presupuestos, que son los programas en que se precisan unidades, costos, etc. y diversos tipos de pronósticos.

ORGANIZACIÓN.- Se refiere a la estructura técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel, son una de las funciones de la organización.

INTEGRACIÓN.- Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

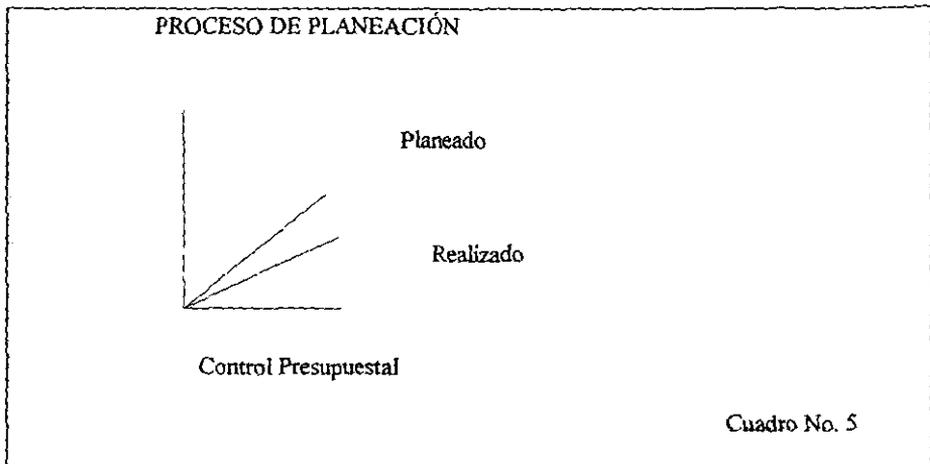
DIRECCIÓN.- Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

CONTROL.- Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

(Reyes , 1971: 61)

Podemos situar los presupuestos dentro de la fase de la planeación ya que en si estos son planes de operación traducidos a pesos, aunque también son un instrumento de control excelente , ya que nos proporciona normas, o estándares con que medir la marcha real de los acontecimientos.

En el cuadro que se presenta a continuación podemos observar lo planeado con lo que se realizó y así mismo poder tomar las decisiones adecuadas sobre la marcha de la empresa:



(Ramírez 1985)

2.1.3 TÉCNICAS DE CONTROL PRESUPUESTAL

Es un conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar, por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo.

Método del Camino Crítico.- Es un proceso lógico y racional de la planeación, organización y control de todas y cada una de las actividades que integran un proyecto que debe desarrollarse en un tiempo crítico y al costo más reducido posible . Dado esto su campo de acción es amplísimo, puede utilizarse lo mismo para proyectar la construcción de una presa o la programación de la producción de un artículo, en general, en todo lo que constituya una secuencia de operaciones realizadas por distintos departamentos, secciones o personas, dentro

de un tiempo limitado . Permite conocer los tiempos previstos en que van realizándose las actividades, y estar al tanto de los adelantos o atrasos del proyecto total o de cualesquiera de sus partes; al tener variaciones importantes entre los tiempos programados y los reales , pueden tomar decisiones para acelerar los trabajos o para aprovechar mejor el tiempo ahorrado.

(Paniagua, 1995; 30)

TÉCNICAS PRESUPUESTALES

PRESUPUESTO DE VENTAS.- El presupuesto de Ventas cae su importancia ya que debe ser la base de otros presupuesto .

Lineamientos para su formulación:

1. En cada caso particular es indispensable seleccionar, por medio de estudios previos a su establecimiento, cuál es el método adecuado para la entidad en vista de las circunstancias, necesidades y los recursos humanos, técnicos y materiales de que disponga.

2. Que este formado por parte de un sistema integral.

3. Que en los casos en que sea conveniente, se combinen los métodos que potencialmente puedan aplicarse.

4. Recolectar, seleccionar, ordenar y estudiar adecuadamente los datos fuentes de este presupuesto.

5. Determinar los factores que influyen en este presupuesto y sus efectos en cada grupo o línea de productos, cliente, zona, distrito, etc.

6. Debe analizarse por línea de producto, grupo homogéneo de artículos, cliente, periodo, zona y distrito de venta.

Con el objeto de darle flexibilidad será necesario que:

a) Se formule a diferentes niveles de acuerdo con las diversas opciones o factores que puedan estar influyéndolo.

b) Se establezcan límites mínimo y máximo, el primero de los cuales podría fijarse a través de la fórmula de Punto de Equilibrio.

Establecer un sistema de Medidores . Consiste básicamente en comparar metódicamente las cifras presupuestadas con las reales a través de un periodo prediseñado, cuya preparación sea periódica , este basado en un instructivo y, asignado específicamente a un departamento o persona.

Para lograr objetividad es conveniente presentar gráficamente la comparación entre las cifras presupuestadas y las reales, complementando esto con comentarios sobre la justificación de variaciones.

Métodos para presupuestar:

Estimación directa de los agentes vendedores.

Los vendedores deben ser instruidos y requeridos para formular analíticamente su estimación de ventas en unidades, por cliente, zona, distrito, línea de producto y periodo. Es necesario proveerlos con los informes y estadísticas del pasado, que les sirvan de guía para la elaboración de este presupuesto, el cual estará basado primordialmente en contratos firmados con clientes, pedidos abiertos y pendientes de surtir, programa de visitas, cuotas por vendedor y otros recursos similares.

Se caracteriza por ser un método formal cuya guía son datos analíticos del pasado y cuya base son los compromisos cliente-entidad .

Es utilizado básicamente por entidades con una gran variedad de líneas o productos para su venta.

Ventajas:

- Se utilizan las experiencias del personal conectado con el mercado, conocer del mismo, de sus requerimientos y características.

- Fija la responsabilidad del presupuesto precisamente en las personas que deben responder de sus resultados.

- Permite derivar estudios de mercado por distrito, zona, cliente, producto y periodo.

- Facilita la comparación entre las cifras presupuestadas y las reales, así como el análisis y comparación de variaciones.

Desventajas:

- En general, los vendedores tienen pocos recursos técnicos y administrativos para hacer proyecciones al futuro .

- Requiere de gran inversión de tiempo de personal de ventas, lo que podría resultar costoso para la entidad o, que por atender estos asuntos administrativos, no logran temporalmente sus cuotas de ventas.

Método económico- administrativo.

Se realiza con base en una fórmula que, partiendo de la venta del periodo contable inmediato anterior, la actualiza y ajusta por medio de factores específicos de ajuste y de influencia desde los puntos de vista económico y administrativo.

Lo más complicado en la aplicación de este método reside en allegarse, ordenar y valorar la información interna y externa requerida, básicamente los datos económicos.

Normalmente su fuente de datos son cifras globales del periodo contable en curso o del inmediato anterior y, se llega a cifras de la misma naturaleza; es necesario analizarlo básicamente por producto, periodo, zona y distrito.

Teóricamente es aplicable a cualquier tipo de entidad ; sin embargo, podría resultar costoso para entidades medianas y pequeñas; su ventaja fundamental es su completividad, siendo uno de los más técnicos y reflejándose esto en mayor exactitud. La formula por medio de la cual se da efecto a este método es:

$$P = [(V_p + F) E] A$$

P= Presupuesto de Ventas

V_p= Ventas del periodo contable en curso o del inmediato anterior = periodo base

F= Factores específicos

E= Fuerzas económicas generales

A= Influencia de la Administración

Métodos para pronosticar

Por votación para los ejecutivos de la entidad.

Consiste en una votación formal por parte del cuerpo directivo de la entidad, basada en ideas y opiniones acerca de las posibilidades de ventas para un periodo futuro.

Partiendo de las cifras reales del periodo contable inmediato anterior, se le adicionan o sustraen los cambios que a juicio de los ejecutivos de la entidad , organizados formal o informalmente como Comité de Presupuestos, consideren que afectan a la cifra a pronosticar .

Normalmente es aplicado en entidades de poca magnitud.

Ventajas:

- Ofrece una aplicación fácil que resume experiencias puntos de vista especializados y diferentes que pueden ser acertados, además de que no requieren de estadísticas e informes especiales ni complicados.

Desventajas:

- Carece de veracidad, es necesaria la inversión de tiempo de ejecutivos (lo cual podría resultar costoso) y no fija en forma precisa la responsabilidad sobre el pronostico de ventas.

Análisis Estadísticos.

La determinación del pronostico de ventas puede basarse en estudios estadísticos sobre la tendencia de las ventas de la entidad, considerada aisladamente o relacionándola con la tendencia general de los negocios o con ciertos factores externos, cuya influencia sobre la misma sea importante.

Esta forma de pronosticar es valida en tanto que las condiciones prevalecientes para el modelo hayan sido determinadas con razonabilidad y ponderación .

Este método es particularmente útil cuando es aplicado en relación a periodos cortos; cuando se utiliza una conexión a trimestres, tendrá tanta validez como razonabilidad tenga el modelo establecido.

Método de regresión.

También es denominado como de análisis correlativos y se desarrolla como base en la fórmula de la línea recta; el uso de esta ecuación se utiliza normalmente para describir una tendencia a largo plazo y su aplicación en el análisis correlativo es similar. En el análisis correlativo la ecuación denota la tendencia de los cambios a ocurrir en una serie de datos en relación a un cambio dado en otra serie de datos.

La fórmula de la línea recta es $Y = a + bX$

X = Variable relativa

a = Valor de Y cuando X vale cero; es a la vez una constante y la determinación de la altura de la línea recta sobre el eje de las X .

b = Cantidad promedio de cambio en Y , lo cual ocurre con cada unidad de modificación en X ; indica la pendiente o declive de la línea recta.

La ecuación de regresión expresa una relación promedio y no una cifra exacta . El procedimiento complementario y depuratorio del resultado anterior sería por medio de la aplicación de la fórmula del error estándar de estimación, el cual se utiliza para establecer un intervalo confiable en relación a la cifra del pronóstico, obtenida a través de la fórmula de línea recta ; es decir que su objetivo es garantizar un determinado porcentaje de grado de confianza

en el valor de las ventas, cuando el ingreso percapita se estima en cierta cantidad ; la formula sería como sigue:

$$E_{ee} = \frac{Y - (a \cdot EY) - (b \cdot Y)}{N - 2}$$

El valor de la ecuación de regresión como un recurso para pronosticar, se incrementa en relación directa al tamaño del error estándar de estimación; teóricamente existe una relación perfecta entre las dos series de datos cuando dicho error es igual a cero, pero en vista de que casi nunca se presenta en relación perfecta al pronosticar las ventas, el error estándar de estimación es un complemento importante en la adecuación de regresión.

Existen tres coeficientes para lograr íntegramente el objetivo de análisis correlativo:

Coefficiente de indeterminación: Mide el cambio de la variable a pronosticar (Y o sea las ventas) que no pueden explicarse por medio del cambio en la variable relativa (X o sea el ingreso percapita) , por medio de la siguiente formula:

$$\text{Coeficiente de Indeterminación} = \frac{\text{Cuadrado del error estándar de estimación}}{\text{Desviación estándar de la variable a pronosticar, elevada al cuadrado}} = \frac{E_{ee}^2}{D_e^2}$$

Coefficiente de determinación.- Es la medida positiva y significativa; si el de indeterminación es 5%, el de determinación será $100\% - 5\% = 95\%$ lo cual puede corroborarse así:

$$\text{Coeficiente de } = 1 - E_{ee} y = 0.05 = 95\%$$

Determinación De y

Coefficiente de correlación.- Si la relación entre el pronóstico de ventas y el ingreso per capita hubiese sido perfecta: $E_{ee} y = 0$ y cuando la cero es sustituido por $E_{ee} y$ en la formula de correlación, el coeficiente se convierte en 1; un coeficiente de uno denota una correlación perfecta y un resultado de cero expresa que no existe correlación ; el coeficiente de correlación es la raíz cuadrada del coeficiente de determinación y se aplica por medio de la siguiente formula:

Sustituyendo $E_{ee} y$ por cero

$$\text{Coeficiente de } = 1 - E_{ee} y = 1 - 0 = 1 - 0 = 1$$

$$\text{Correlación De y } = 2256$$

Método de mínimos cuadrados

Puede utilizarse para computar la tendencia de una línea recta o curva; en este caso la teoría desarrollada esta limitada al método para computar la tendencia de línea recta por el método de mínimos cuadrados ; el calculo de la tendencia de línea curva utiliza los mismos principios, pero implica, matemáticas más complicadas.

Las modalidades o cambios de este método de análisis estadístico en relación a lo expuesto anteriormente, son :

a) X simboliza periodos en una cantidad impar, colocando el año cero al centro y desarrollando dos series de dígitos a partir de ahí , una positiva y una negativa, lo cual es conocido por el analista o no es difícil determinar

b) Y representa a las ventas, producción inventarios, etc., las variables cuyas fluctuaciones en relación al tiempo son estudiadas ; en este caso la sigla Y se sustituye por T= tendencia.

c) El valor estimado de la tendencia a largo plazo puede ser calculado en cuanto los valores a y b sean determinados.

La fórmula queda como a continuación se muestra:

$$T = a + b X$$

$$\text{Donde } a = \frac{\sum Y}{N}$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X}$$

N

X

El método de regresión puede considerarse como un sistema para presupuestar y el de los mínimos cuadrados sólo alcanzaría la categoría método para pronosticar

Método de Semipromedios

Consiste en dividir en dos partes iguales al periodo en estudio y determinar un año non que constituya la mitad de la serie; los promedios son computados dividiendo el total de las ventas de cada una de las dos series entre la cantidad de años a que las mismas se refiere, y plasmar esos semipromedios en una gráfica de coordenadas, trazando una línea para unirlas y que estaría señalando la tendencia de las ventas de la entidad.

La selección del periodo o cantidad de años tiene una influencia directa en la tendencia o inclinación de la línea ; si en la primera parte del periodo seleccionado prevaleció una depresión y la segunda se caracterizó por prosperidad , la tendencia de la línea será demasiado empinada y no sería representativa o, si por el contrario durante el primer lapso ocurrió un ciclo de prosperidad y uno de depresión durante el segundo, la línea sería depresiva.

Método de Promedio Movable

Los pasos a desarrollar dentro de los lineamientos de este método, incluyen básicamente:

- a) Listar las ventas de un período considerado como representativo.
- b) Fijar un lapso de años como medida movable

c) Determinar el promedio de ventas en cada uno de esos períodos móviles, eliminando progresivamente el año más antiguo y agregando uno más reciente.

El efecto directo e importante de este método es que las fluctuaciones cíclicas quedan promediadas y se elimina la influencia de fluctuaciones irregulares.

Dicho método tiene dos serias limitaciones:

a) La variación en extensión y amplitud de los ciclos económicos normalmente hace imposible seleccionar un período variable a completa satisfacción.

b) Es casi imposible determinar las tendencias del año o años más recientes.

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN, COMPRAS, COSTOS DE PRODUCCIÓN Y/O ADQUISICIÓN DE LOS ARTÍCULOS VENDIDOS E INVENTARIOS

Presupuesto de Producción.- La base de este presupuesto debe ser el de ventas, siendo necesario formularlo en unidades, por lo que es indispensable que el presupuesto de ventas también este analizado en la misma forma; lo ideal es que el detalle de uno vaya en función de otro.

Fuentes adicionales para la elaboración del presupuesto de producción:

a) Los inventarios de artículos terminados y en proceso que se estiman al inicio del período contable al que se refiere el presupuesto .

b) Capacidad de las instalaciones actuales y expansiones de la planta, ampliación de las líneas de producción, mayor capacidad de la planta, contratación de más personal, más turnos de producción, etc.

c) Por contra también deben considerarse situaciones como el cierre o suspensión temporal de una planta, la eliminación de líneas de producción o de un artículo en particular y , en general, la reducción de la operación fabril proyectada para el periodo contable en que está vigente el presupuesto.

Objetivos Específicos:

- Cubrir adecuada y oportunamente las necesidades del mercado
- Aprovechar íntegra y armónicamente la capacidad de la planta al nivel óptimo de la misma
- Producir artículos a mejor calidad y al mínimo costo posible.

Objetivos Indirectos:

- Facilitar la determinación de límites máximo o mínimo en el rubro de inventarios.
- Lograr la contratación de materias primas y personal especializado en las mejores condiciones posibles en cuanto a cantidad, calidad y precio.

Uno de los asuntos importantes a desarrollar dentro de la elaboración de este presupuesto es la determinación o consideración de la capacidad de la planta, la cual puede concretarse a lo siguiente:

A) Máxima o potencialmente teórica que se refiere al aprovechamiento de las instalaciones fabriles al 100%.

B) Normal o capacidad a la cual se proyecta trabajar, implicando el nivel de actividad que permite satisfacer adecuadamente la demanda.

C) Capacidad ociosa referida a la paralización parcial, total, temporal o definitiva de una planta, por alguna razón como falta de pedidos, incendios, etc.

Uno de los asuntos aconsejables al respecto sería comparar el presupuesto de producción en unidades, con la capacidad normal de la planta y con el punto de equilibrio en unidades, expresable como sigue:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos y gastos de período de capacidad instalada y de políticas en unidades}}{\text{Precio de Venta por unidad} - \frac{\text{Costos y gastos de período, de capacidad instalada y de políticas}}{\text{por unidad}}}$$

Al concepto de capacidad normal de la planta que puede coincidir con la capacidad a la cual se proyecta trabajar, podría decirse que " es la que considera al ciclo y tiempos normales de producción y la que normalmente se ve afectada por los factores antes enunciados" ; en general este tipo de capacidad debe considerar los tiempos ociosos normales inherentes a la operación fabril.

Uno de los aspectos inflexibles en la elaboración de este presupuesto, es su preparación analítica por artículo, línea de producción y por período, lo cual dependiendo de las

circunstancias especiales de la entidad en sí o del tipo de artículo o producción, podría requerir un detalle semanal, siendo lo normal un análisis mensual.

Para la valuación de los presupuestos de producción, inventarios y costos de producción y/o adquisición en los artículos vendidos, la situación ideal, es la utilización de costos estándar, que constituye las metas a lograr en el campo de la eficiencia y, dentro de esto, el estándar marginal representa la mejor posibilidad potencialmente aplicable ; los costos estimados sería la segunda opción, básicamente en entidades de medida y poca magnitud.

La programación mensual se refiere a:

a) Formularlo primeramente en forma global, sumándole al presupuesto de ventas en unidades el inventario final deseado y restándole el inventario final estimado

b) Diseñarlo en relación directa a las ventas, es decir ligado a las mismas.

c) Prepararlo desligadamente al presupuesto de ventas, lo cual implica dos posibilidades diferentes:

- Un programa de producción mensual uniforme estándar

- Un programa concentrado.

El presupuesto de producción ligado a las ventas, involucra la ventaja básica de evitar al máximo incumplimientos y retrasos en las fechas de entrega, pero tiene como desventaja la inestabilidad de la producción mensual, la posibilidad de tiempos ociosos en unos meses y pagos de horas extras en otras.

La mejor opción para programar la producción es por medio de un presupuesto desligado del de ventas, con base en una cuota mensual estándar ; lo cual sin embargo podría tener como desventaja congelar dinero en mayor o menor grado y encarecer el costo de almacenaje y seguros, pero normalmente este problema no debe ser grave en comparación con la ventaja de estabilizar la producción evitando altas y bajas en la misma, tiempos ociosos, pago de horas extras, etc.

Como parte del presupuesto de producción, es indispensable preparar los salarios directos y los gastos de fabricación indirectos sobre las siguientes bases:

Presupuestos de salarios directos

Un primer paso será definir, en estrecha coordinación con el departamento de Admón. de recursos humanos , los requerimientos de personal para la planta de todos sus niveles, categorías y especializaciones, remuneraciones especiales y conexas, políticas de promociones y aumentos de sueldo, época de ingresos de ese personal, planes de vacaciones, programas de adiestramiento, etc.

También será necesario determinar el total de horas estándar de acuerdo con el presupuesto de producción, considerando al efecto el monto de unidades a manufacturar y valuando esto a cuota estándar , según las hojas de costos.

Presupuesto de gastos de fabricación indirectos.

Principales pasos a seguir:

- Determinar el presupuesto de producción con base en horas-hombre , tiempo-máquina u otra base similar establecida en el manual del sistema de control presupuestario, con el objeto de definir la capacidad de la planta y, en su caso, la ociosa potencialmente utilizable.

- Separar por cada uno de los centros de costos los gastos directos, de periodo, capacidad instalada y de políticas, con el objeto de considerar solo los primeros como parte del costo de producción unitario y cargar al resultado de operación el otro tipo de erogaciones.

Una vez analizados los gastos por centro de costo y en relación con el volumen de producción, el siguiente desglose debe ser por concepto de gasto y por periodo . La fuente de datos para obtener el presupuesto de gastos de fabricación sobre las bases antes especificadas, se refiere a documentación como listas de raya, nominas, contratos colectivos de trabajo, de mantenimiento, luz, teléfono, seguros, cálculos de depreciaciones, información sobre proyectos capitalizables, etc.

Su objetivo es servir de base para comparar las cifras presupuestadas con las reales y, hacer factible la determinación de variaciones en presupuesto y en capacidad de planta.

Presupuesto de Compras.

Sus objetivos se refieren básicamente:

a) garantizar el abastecimiento oportuno de la demanda interna de materias primas, materiales, artículos de consumo, inventarios para su venta, en caso de entidad industrial.

b) Obtener adecuados precios de adquisición, lo cual incluiría el máximo aprovechamiento de descuentos por pronto pago y bonificaciones sobre volumen, y en su caso rebajas sobre compras

c) Coordinadamente con lo anterior, evitar en lo posible la sobreinversión en inventarios.

Los requisitos básicos para su formulación son :

1. Estimar el inventario de materias primas y demás materiales al inicio del periodo a presupuestar.

2. Investigar a actuales y posibles proveedores, seleccionarlos y determinar con cuales se trabajará durante el periodo a presupuestar, obtener sus cotizaciones, definir sus condiciones de pago, plazos de entrega, descuentos, bonificaciones, etc.

3. Determinar la anticipación ideal del presupuesto de compras en relación al de producción, dando consideración a plazos de entrega de los proveedores seleccionados y, a los tiempos de transportación de compras locales y de importación.

4. Formular el presupuesto de compras con base en:

- Punto de reorden . Momento en que debe formularse la compra, en virtud de que las existencias disponibles cubrirán solo el tiempo en que la producción o ventas las agoten hasta llegar al margen de seguridad, considerando al efecto el plazo de entrega del proveedor.

- Máximos y mínimos en el rubro de inventarios. Límite máximo es la cantidad de artículos que permita coordinar y satisfacer las necesidades de venta, producción y financiamiento. Límite mínimo es lo que necesariamente debe existir en el almacén a fin de que las ventas no tengan perjuicio alguno.

- Margen de seguridad de los mismos. Es la cantidad de unidades en existencia que se ha determinado como el mínimo infranqueable, suficiente para absorber cambios bruscos en producción y ventas

- Establecimiento de normas de control de calidad . Es indispensable para evitar que los departamentos productivos rebasen el margen de seguridad y se originen otros problemas similares imprevistos como devoluciones a proveedores imprevistos e interrupción de la producción.

- Determinación del lote económico de compra.- Cantidad de unidades a comprar una sola vez al menor costo posible. Se describe a continuación la fórmula para su realización:

$$LEC = \frac{TC \times CA}{2CP}$$

$$2CP$$

LEC= Lote económico de compra

TC= Total de compras de un artículo en el año

CA= Costo de almacenaje y control de inventarios expresado en porcentaje.

CP= Costo de cada pedido

- Establecimiento del costo estándar de compra unitario.- Debe establecerse reconociendo todos los factores y situaciones que influyen en el mismo, aprovechando descuentos por pronto pago, bonificaciones sobre volumen, repercusión de impuestos por parte del proveedor, reflejando las condiciones estipuladas en contratos y pedidos abiertos celebrados con proveedores.

El presupuesto de compras debe ser una de las fuentes básicas para la formulación del programa de pagos, dentro del presupuesto de flujo de efectivo.

Presupuesto del costo de producción y/o adquisición de los artículos vendidos.

Es un presupuesto principal o sumario, dado que constituye un renglón del estado de resultados y su análisis por línea de producto se considera secundario. Sus bases se encuentran en los presupuestos de ventas y de inventarios de artículos terminados.

Puntos Básicos para su formulación:

1. Determinación global en unidades:

-Presupuesto de ventas

- Inventario final de productos terminados deseado

-Inventario inicial de artículos terminados estimado

- Presupuesto del costo de producción y/o de adquisición de los artículos vendidos
- 2. Valuarlo con base en las hojas de costos estándar o estimados según sea el caso.
- 3. Coordinar adecuadamente su análisis con el presupuesto de venta en cuanto a líneas, producto y período, así como en cuanto a opciones o volúmenes sobre los cuales se haya formulado el presupuesto base.
- 4. Prepara el presupuesto del costo de ventas, incluyendo a los gastos directos de venta y distribución.
- 5. En su caso el presupuesto del costo de ventas debe prepararse considerando diferentes niveles en los precios de venta y su efecto en la contribución marginal por línea de producto.

Podría decirse que el análisis y razonabilidad del presupuesto de los costos de producción y/o adquisición de los artículos vendidos y del costo de ventas, dependen directamente del desglose y bondad de los presupuestos de ventas, producción e inventarios, es decir que sus bases fundamentales deben ser un análisis en unidades y la utilización de la hoja de costos estándar, siendo esta la situación ideal y reconociendo que habrá ocasiones en que ello será un requisito inflexible o indispensable para su formulación

Presupuesto de Inventarios.

Se refiere básicamente al presupuesto de inventarios de artículos terminados para su venta.

Podemos entapizar que este presupuesto puede o debe tener una influencia directa sobre el de producción, por ejemplo: buscando cubrir un determinado margen de seguridad, o dando

efecto a eventos como vacaciones generales de la planta, suspensión temporal de la producción por incosteabilidad de mantener en operación a la planta todo el año.

Presupuesto de gastos de operación y otras deducciones a los ingresos

Indudablemente que este presupuesto puede formularse tomando como base las cifras del pasado y proyectándolas al futuro por medio de tendencias; sin embargo esto tendría el carácter de pronóstico, además de que no sería el camino más técnico desde el punto de vista de control presupuestario.

Principales puntos a tener presentes en el desarrollo de este presupuesto.

1. Los efectos de los presupuestos de ventas, producción, proyectos capitalizables y no capitalizables, requerimientos de personal, etc.

2. Aplicar los siguientes recursos técnicos:

- Contabilidad por centros de responsabilidad. Constituye una variante en el registro de los ingresos, costos y gastos y, en general de las transacciones de la entidad, identificándolos y clasificándolos de acuerdo con el departamento o ejecutivo que tiene la facultad de lograrlos, incurrirlos, aumentarlos o disminuirlos.

- Administración por objetivos

- Separación de gastos directos, de periodo, capacidad instalada y de políticas semivariabes y semifijos.

- Sistema de medidores.

3. Las políticas establecidas en el manual de operación de la entidad en cuanto a compensaciones al personal, depreciación, amortización, incobrabilidad, obsolescencia, planes de pensión, jubilación, provisiones de pasivo, etc.

4. Régimen legal y fiscal a que esta sujeta la entidad.

5. Contratos de trabajo, comisión, regalías, servicios técnicos, renta, energía eléctrica, teléfono mantenimiento, seguros, etc.

6. En su caso, efectos de fuerzas económicas generales

7. Analizarlo por concepto de gasto y periodo.

Otras Deducciones

En cumplimiento con las disposiciones del boletín B-10 de la Comisión de Principios de Contabilidad, el Contralor debe determinar el resultado integral del financiamiento:

- Efecto por posición financiera
- Intereses: Ganados y Pagados
- Fluctuaciones cambiarias
- Costo fiscal-financiero (recargos)

En lo que debe poner especial atención el Contralor, es en el calculo de impuesto (ISR e IMPAC) y la PTU observando al respecto el régimen legal y fiscal al que esta sujeta la entidad.

Otros Presupuestos importantes

Proyectos Capitalizables

El origen proviene de los pronósticos y planes de acción de la entidad. Por su naturaleza, importancia y contenido intervienen en ellos los cuerpos directivos de más alta jerarquía de la entidad, pues normalmente las decisiones que dan lugar a proyectos capitalizables emanan directamente de la Asamblea de Accionistas y del Consejo de Administración.

Este Presupuesto debe incluir partidas como adquisición de terrenos, construcción o compra de edificios, de maquinaria, equipos, herramientas, moldes, troqueles, adaptaciones y mejoras que aumenten el valor de un activo existente, ya sea por que incrementen su capacidad de servicio, su eficiencia, prolonguen su período de servicio o ayuden a reducir costos de operación futuros, etc.

La característica principal de este tipo de presupuesto, es que cada uno de los proyectos habrá que considerarlo y formularlo íntegramente e individualmente con todos los elementos que lo forman, como son: costo total, estimación de ingresos y utilidad a generar, fechas de pedido, instalación, construcción e inicio de operaciones, tipo y cantidades de materias primas a utilizar, personal requerido para su operación, fuente de financiamiento interna o externa para cubrir el proyecto, política de depreciación y su efecto en resultados, etc.

Fases en el desarrollo del presupuesto de proyectos de capitalizables

- Concretar los planes de acción de la entidad a través de una primera estimación basada en el estudio y selección de opciones en juego en cuanto a costos, épocas, proveedores, contratistas, etc.

- Determinación precisa y objetiva del proyecto y aprobación para su desarrollo, por parte del cuerpo directivo relativo.

- Definición de responsabilidades y funciones en relación al proyecto

- Autorización del proyecto por parte de la Asamblea de accionistas, Consejo de Administración o Gerente General.

- Información y vigilancia en la fase operativa del mismo sobre el grado de avance, ejecución de conformidad con los planes y posteriormente sobre la productividad y redituabilidad del proyecto.

Programa de Pagos

Este presupuesto deriva directamente de los de compras, salarios directos, gastos de fabricación indirectos, gastos de operación, otras deducciones, impuestos, participación del personal, proyectos capitalizables, no capitalizables, etc.

La labor fundamental en la elaboración de este presupuesto consiste en la recolección, clasificación y acomodo de datos.

Flujo de Efectivo

La principal característica del presupuesto de efectivo es que, por su naturaleza, es el elemento coordinador de los demás dentro de un sistema integral; por tanto casi como requisito indispensable para su preparación, es necesario que el resto de presupuestos estén terminados y aprobados . Con su aplicación logran prever las necesidades o sobrantes de efectivo, las inversiones que se efectuarán, los compromisos financieros en que se incurrirá, así como el grado de liquidez y lo adecuado de la estructura financiera de la entidad.

Factores y limitaciones a considerar en su preparación :

En forma genérica

- Disponibilidad y confiabilidad de la información fuente.
- Grado de especialización del personal responsable del mismo, periodicidad requerida y anticipación con que debe formularse, en relación a la época en que se aplicará.

En cuanto a las entradas de efectivo

- Fuentes y canales de financiamiento
- Dispersión geográfica de la cartera y, conjuntamente con esto, tiempos de envío y recepción de valores y correspondencia.
- Influencia del factor voluntad del cliente para hacer sus pagos, como situación limitante en la exactitud del presupuesto.

En relación a los pagos

- Fijación de políticas de compras
- Determinación de su flexibilidad y plazos de financiamiento

Elementos que constituyen el presupuesto de efectivo:

1) Saldo inicial y final

2) Entradas y salidas de efectivo

Al acomodo dependen directamente de

- Disponibilidad

- Exigibilidad

- Importancia relativa (si se trata de cifras definitivas, definidas, probables u opcionales)

- Grado de análisis que se requiere al informar

Técnicas para su formulación

Dentro de las posibilidades existentes, las más técnicas serian predeterminar la meta que se pretende, o sea el saldo de efectivo deseado al final de cada período, y a partir de ahí formular el presupuesto.

La posición contraria sería acomodar las cifras de tal forma que se llegará a un remanente sobre el que no se ejerció control o influencia ni pudo predeterminarse.

Las normas que deben observarse en la formulación del presupuesto de efectivo , son:

Definición de responsabilidades, políticas y procedimientos .

1. Designar al ejecutivo financiero de la entidad como responsable directo de la formulación, actualización, control y funcionamiento de este presupuesto.

2. Definir clara y objetivamente las políticas financieras
3. Establecer acuerdos con clientes, deudores, proveedores y acreedores, en relación a las políticas de cobros y pagos, respectivamente.
4. Determinar el perfil del cliente que se desea tener.
5. Fijar la imagen que se desea reflejar ante los acreedores.
6. Definir la periodicidad mínima requerida para este tipo de presupuesto, en las circunstancias específicas de la entidad.
7. Determinar el grado de flexibilidad deseado y los límites máximo y mínimo.
8. Formular gráficas de flujo de entradas y salidas de efectivo. Determinación de recursos, tiempos y movimientos.
9. Determinar los recursos internos y externos para llevar a cabo la cobranza, así como verificar la efectividad de los mismos, tanto en situaciones normales como en caso de cobros difíciles.
10. Determinar el nivel de endeudamiento de la entidad, acorde con la capacidad generadora de efectivo, entre otras más.

Periodicidad

El flujo de efectivo debe llegar casi necesariamente al detalle semanal. Concentrando esta idea, podría decirse que una semana antes del inicio del mes en cuestión debe hacerse una primera revisión de las cifras anuales y, determinar con precisión las transacciones que se efectuarán en ese período.

Presentación

Uno de los recursos prácticos que se aconseja aplicar en la preparación del presupuesto de efectivo, es la separación de entradas y salidas de efectivo definidas, probables u opcionales.

La versatilidad para efectos de su presentación, es una de las ventajas prácticas de este presupuesto.

Estados Financieros Presupuestados

Los estados financieros presupuestados son el resultado o sumariazión de todos los presupuestos ; derivan de un sistema de control presupuestario integral y requieren de una coordinación extrema.

El detalle mensual de los presupuestos principales o sumarios permitirá e integrará los estados de resultados y de situación financiera presupuestados, con los cuales podrán formularse los estados de flujo de efectivo y cambios en el patrimonio de los accionistas, y en la situación financiera, presupuestados.

Esta integración de cifras no representa un técnica típicamente presupuestal, si no más bien contable y por tratarse de un estudio netamente referido a las diversas posibilidades para presupuestar.

En el cuadro que se presenta a continuación especificaremos las principales diferencias entre el Presupuesto tradicional y el Presupuesto Base Cero.

PRESUPUESTO BASE CERO	
Diferencias entre el SCP tradicional y el PBC	
TRADICIONAL	*** BASE CERO ***
- Parte de las bases existentes	- Se inicia con la definición de objetivos , un programa en "blanco"
- Examina el costo-beneficio de beneficio de nuevas actividades y proyectos	-Estudia y analiza exhaustivamente el costo- * Todas las actividades * Nuevos enfoques o proyectos
- No examina nuevas formas de operar como parte del proceso	
- Concluye con un presupuesto de niveles de servicio y tomar o dejar	- Concluye con opciones de varios costo.
- Es cuantitativo (monetario)	- Es cualitativo y cuantitativo a la vez.

Similitudes

- Constituyen un adecuado recurso para administrar y controlar las operaciones. La diferencia esta en lo adecuado y ortodoxo de uno y otro.

- Genéricamente ambos están basado en los principios de SCP
- También genéricamente su objetivo primordial es el mismo: establecer responsabilidades, aún cuando el PBC con mayor claridad y objetividad.
- Aun cuando ambos pueden o deben ser flexibles, el PBC - por su naturaleza- ofrece mayor grado de flexibilidad.

Esquema básico

En el PBC se parte de cero es decir, se ignoran totalmente las condiciones y hechos actuales, se predetermina lo que debe ser y como debe ser y, solo a esto se le da valor presupuestario.

Los presupuestos base cero es un presupuesto que estructura analíticamente, y que permite a la dirección tomar decisiones sobre la eficiente asignación de recursos a los sectores de mayor rendimiento. Requiere que se tomen decisiones en todos los niveles gerenciales, para lo cual es necesario que los ejecutivos operacionales analicen cada partida presupuestaria

Fases o etapas

1. Por proceso debe iniciarse con el establecimiento de presunciones para el período a presupuestar, las cuales deben de servir de base para la preparación de presupuestos
2. Además es necesario identificar a las unidades de decisión
3. Analizar cada unidad de decisión
 - Definiendo clara y precisamente sus objetivos.

- *Describiendo la operación actual.*

- *Evaluando desempeños y cargas de trabajo, por medio de un estudio de tiempos y movimientos.*

- *Proponiendo métodos de operación opcionales, por ejemplo: centralizar funciones, descentralizadas, asignarlas a un maquinador, eliminarlas, etc. tomando en cuenta el punto óptimo en cuanto a eficiencia de operación.*

4. Como siguiente punto habría que jerarquizar, revisar y reasignar recursos por parte del Director o Gerente General.

El objetivo primordial del proceso de jerarquización, es realizar una asignación de recursos adecuada y selectiva.

5. *Preparar presupuestos detallados:*

Una vez asignados los recursos por prioridades, deben prepararse los presupuestos detallados y con base en ellos los sumarios.

6. *Evaluación de los desempeños:*

-El aspecto cuantitativo (costos), y

- El desempeño de las cargas de trabajo, o sea algo que pudiera considerarse como el aspecto subjetivo y cualitativo del PBC.

Sistema de medidores

Dado que la presupuestación base cero debe quedar sujeta a evaluación, se sugiere se aplique la filosofía del sistema de medidores, algo que pudiera concretarse en lo siguiente:

- Que la evaluación sea sistemática y periódica
- Que los reportes sean estándar
- Revisar mensualmente los aspectos cuantitativos, dejar lo tradicional: comparar presupuestos con datos reales, determinando y justificando variaciones.

(Paniagua, 1995 : 49)

2.1.4 EL PRESUPUESTO COMO TÉCNICA DE LA PLANEACIÓN FINANCIERA

Planeación Financiera.- Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

También puede decirse en forma más simple que la Planeación Financiera es un procedimiento en tres fases que acciones se deben desarrollar en el futuro para lograr los objetivos trazados: 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.

PLANEACIÓN.- 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 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 deben alcanzarse y bajo que 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.

ORGANIZACIÓN, EJECUCIÓN Y DIRECCIÓN.- 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 enumera las actividades que se requieren para lograr los objetivos de la empresa, agrupándolas en unidades específicas de dirección y control.

Existiendo una buena organización, se requiere la ejecución por parte de los miembros del grupo para realizar sus tareas con entusiasmo, tal ejecución incluye una buena política de personal , reclutamiento, selección, adiestramiento, promoción, planes de beneficio, así como facilidades con la que contará cada uno para su desempeño.

Al hablar de ejecución se requiere necesariamente dirección, que es la función encargada de guiar a las personas, para alcanzar por medio de su actividad los objetivos que se han propuesto.

CONTROL.- Para verificar la eficiencia de como se hicieron las cosas se requiere del control de las actividades, saber como, cuando y donde se están realizando las acciones de acuerdo a los planes. Para ejercer un buen control se requiere evaluar los resultados comparándolos con patrones o modelos establecidos previamente, de manera que se puedan tomar decisiones correctivas cuando surja cualquier variación , de forma que se puedan minimizar hasta donde sean posible las desviaciones entre lo que se intenta y lo que se esta obteniendo.

(Moreno, 1988; 369)

2.1.5 IMPORTANCIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL Y LA PLANEACIÓN FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES

La actividad de planeación ha cobrado vital importancia en la actualidad, debido a la globalización en la que muchos países nos encontramos al desarrollo tecnológico, la economía cambiante, el crecimiento desarrollado de las empresas, el desarrollo profesional y la disponibilidad de información relevante que posee actualmente en las empresas.

La planeación se hace necesaria por diferentes motivos:

1. Para prevenir los cambios del entorno, de suerte que anticipándose a ellos sea más fácil la adaptación de las organizaciones y se logre competir exitosamente en estrategias.
2. Para integrar los objetivos y las decisiones de la organización.
3. Como medio de comunicación, coordinación y cooperación de los diferentes elementos que integran la empresa.

Al realizar una adecuada planeación de las organizaciones, se logrará mayor efectividad y eficiencia en las operaciones y mejor administración.

Una vez analizada la gran importancia de la planeación podemos concluir que es de vital importancia realizar una adecuada planeación financiera, para poder pronosticar las metas a alcanzar, considerando los recursos con los que se cuenta y establecer los medios para lograr dichas metas.

Para tomar una buena decisión es necesario utilizar el método científico que a continuación se desglosa:

- I. Análisis
 - a) Reconocer que existe un problema
 - b) Definir el problema y especificar los datos adicionales necesarios.
 - c) Obtener y analizar los datos.

2. Decisión

a) Proponer diferentes alternativas

b) Seleccionar la mejor.

3. Puesta en práctica

a) Poner en practica la alternativa seleccionada

b) Realizar la vigilancia necesaria para control del plan elegido.

En toda organización se toman decisiones diariamente. *Unas son rutinarias, otras no son repetitivas pero ambas requieren una adecuada información.*

Es obvio que la calidad de las decisiones en cualquier empresa , *pequeña o grande* , esta en función directa del tipo de información disponible; por tanto, si se desea que una organización se desarrolle normalmente, debe contarse con un buen sistema de información . A mejor calidad de información se asegura una mejor decisión. Es aquí donde toma su importancia la adecuada formulación de los presupuestos y la planeación financiera, ya que ambos nos proporcionan con anterioridad la previsión de posibles circunstancias, de las cuales es una información valiosa para realizar una adecuada toma de decisiones, verificar si los planes se están logrando como se había planeado, o si es necesario hacer alguna corrección.

(Ramírez, 1994: 12)

CAPITULO III

CASO PRACTICO

En este capítulo se describe la historia de la empresa, sus políticas, misión, presentación de estados financieros, etc. así como el desarrollo del caso práctico, a través de la elaboración de las cédulas y posteriormente armar los estados financieros con la información obtenida.

3.1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

- La empresa Agroquímicos de Mich. inicia sus operaciones en noviembre de 1992 como persona Física abre sus puertas por primera vez en el domicilio que ocupa actualmente, la esquina de Gran Parada e Hilanderos de la ciudad de Uruapan.
- Meses después en febrero de 1993, se establece la primera de sus sucursales en Periban de Ramos Michoacán; en marzo del mismo año, se abre la segunda sucursal en la población de Tancitaro.
- El mercado se extiende por lo que en enero de 1994, se abre la tercera sucursal en la ciudad de Lázaro Cárdenas, con lo que llegaron a la región de la costa.
- En Agosto de 1995 se decide formalizar la sociedad y se constituye la empresa Agroquímicos de Michoacán, S.A. de C.V.

- Con la finalidad de atender mas de cerca el valle de Apatzingan y poblaciones alternas, se abre la cuarta sucursal, Gabriel Zamora; con la que se cubría la Región de Tierra Caliente.

- Actualmente colaboran en la empresa 35 personas, entre los cuales se cuenta con ocho Ingenieros Agroquímicos; el resto se constituye por asesores fiscales, administrativos e informáticos; personal administrativo y operativo. Se están construyendo oficinas y un almacén general en Uruapan; así mismo cuentan con instalaciones deportivas y una bodega de 1200 metros cuadrados, por lo que Agroquímicos de Michoacán es considerada como una empresa en constante desarrollo y crecimiento.

- Una de las prioridades ha sido la atención directa a productores, a los que damos asesoría gratuita por conducto de los técnicos con los que cuenta la empresa, lo que le ha permitido tener una cartera de clientes cautivos.

- En la zona existen aproximadamente ochenta mil hectáreas destinadas al cultivo del aguacate, el dar atención a los productores de esta fruta representa para la empresa la base de sus ventas, lo que constituye el 60% de las ventas globales, el 40% restante, se reparte en los cultivos de mango, hortalizas, arroz, cítricos, papaya, potreros y otros.

- Uno de sus objetivos a corto plazo, es ampliar el mercado en otros cultivos en otras zonas del estado o fuera de él, consideramos que para lograrlo, es necesario diversificar sus productos, ofreciendo alternativas con productos de calidad indiscutible.

(Manual de Organización de Agroquímicos de Michoacán S.A. de C.V.)

3.1.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado, se especifican los objetivos, hipótesis y técnicas que se utilizaron en la investigación, que mencionaremos a continuación:

Objetivos.- Aplicar las técnicas de Control Presupuestal en la empresa Agroquímicos de Michoacán S.A. de C.V., mediante la observación y revisión de la información financiera.

Hipótesis.- La aplicación de las técnicas de Control Presupuestal originan información adecuada para la toma de decisiones

El método científico es el camino que se sigue en la investigación, comprende los procedimientos empleados para descubrir las formas de existencia de los procesos del universo, para desentrañar sus conexiones internas y externas, para generalizar y profundizar los conocimientos y para demostrarlos rigurosamente.

En esta investigación se utilizó el método científico para su desarrollo, utilizando las siguientes técnicas:

La Observación .- permite proporcionar información tal como ocurre, para emplear esta técnica es necesario contar con una guía con el objeto de recopilar información útil y suficiente sobre la problemática que se estudia . Los datos que se obtienen por medio de la observación pueden servir para:

a) Precisar distintos aspectos del planteamiento del problema y de los objetivos de investigación .

b) Ofrecer elementos significativos con el fin de concretar el marco teórico y conceptual para que sea *congruente con la realidad que se estudia*.

c) Proporcionar datos para elaborar hipótesis correspondientes.

Entrevista.- Esta técnica al igual que la observación *permite obtener información para estructurar un marco teórico y conceptual congruente con la realidad que se estudia*. Esta técnica se aplica a informantes clave, llamados así por que poseen experiencias y conocimientos relevantes sobre el tema que se estudia.

La Revisión documental.- Permite recopilar la información de libros, revistas, periódicos, datos personales y públicos de cualquier testimonio histórico, por lo tanto nos podemos allegar de la información requerida para resolver el problema, o cubrir el objetivo deseado.

(Rojas,1998:208)

Se utilizaron las técnicas descritas anteriormente, ya que se entrevisto a personal clave de la empresa para que nos *proporcionaran información*, así mismo se llevo a cabo la observación en el desarrollo de algunas actividades. y se reviso documentos de la empresa para poder obtener antecedentes, políticas y los estados financieros bases entre otros, para llevar a cabo dicha presupuestación y cumplir con el objetivo de dicha investigación.

3.1.3 MISIÓN DE LA EMPRESA

**ESTA TESTS DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

“Proporcionar al mercado los productos y servicios de mejor calidad, precio e innovación tecnológica; superando a la competencia y manteniendo un espíritu de lealtad, honestidad y compromiso de la empresa con sus clientes, empleados, proveedores y con la sociedad” .

(Manual de Organización de Agroquímicos de Michoacán S.A de C.V.)

3.1.4 INFORMACIÓN FINANCIERA QUE ELABORAN

El departamento contable elabora mensualmente Estados de Resultados y Balance General, gracias a la facilidad que proporcionan los paquetes contables computacionales se llevan a cabo oportunamente.

Se elabora también mensualmente un análisis financiero con las siguientes razones financieras:

$$\% \text{ de Rentabilidad a Ventas} = \text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$$

$$\% \text{ De Gastos de Ventas} = \text{Gastos} / \text{Ventas}$$

$$\% \text{ de Recuperación a Ventas} = \text{Recuperación} / (\text{Ventas} + \text{Saldo Inicial})$$

$$\text{Liquidez Neta Inmediata} = \text{Ventas} - \text{Recuperación}$$

$\% \text{ de Costo de Ventas a Ventas} = \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas}$

$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \text{Cuentas por Cobrar} / \text{Ventas} \times 365 \text{ días.}$

$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \text{Cuentas por Pagar} / \text{Compras de Mercancías} \times$
 $\text{Periodo de compras}$

Toda esta información es presentada a los interesados oportunamente cada mes.

3.1.5 TIPOS DE PRESUPUESTOS QUE ELABORAN

Se utilizan de operación (Ventas, Compras, Gastos, Impuestos)

3.1.6 DECISIONES QUE SE TOMAN CON LA AYUDA DE LOS PRESUPUESTOS

Actualmente la empresa no ha dado seguimiento a los presupuestos realizados, pero las decisiones que tomaron de estos se hicieron para realizar los contratos con los Proveedores.

3.1.7 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO QUE SE TIENEN

- Crecimiento del 10% para 1999.
- El crecimiento es continuo.

3.1.8 INFLUENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LOS PRESUPUESTOS

La influencia es total debido a que la gerencia general influye en cuanto a que:

- Propone nuevos productos y proveedores.

- Realiza convenios y contratos.

- Elimina productos y convenios.

- Establece nuevas negociaciones.

3.1.9 PRINCIPALES POLÍTICAS DE LA EMPRESA

POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA

Toda empresa que realiza Ventas a Crédito, debe contar con un departamento de crédito y cobranza, que regule el cumplimiento de dichas operaciones, para eso existen políticas que se deben llevar a cabo de acuerdo a las necesidades de nuestra empresa, dichas políticas son las siguientes:

1.- A todos los clientes nuevos deberá llenárseles solicitud de crédito en la cual firman un pagare y un registro de firmas, de tal forma que no deberá realizarse ninguna operación de crédito nueva sin antes haber aprobado la línea de crédito respectiva. -

2.- La solicitud de crédito deberá ir acompañada por la comprobación en copias por los requisitos de crédito que previamente se le solicitaron al cliente, dichos requisitos deberán ser los siguientes:

1) Identificación, tal como credencial de elector (copias por ambos lados).

2) Comprobante de domicilio.

3) Referencias comerciales.

4) En caso de ser persona moral, deberá anexar copia del acta constitutiva de la empresa para verificar la parte de la representación legal.

5) Pago Predial de algún bien inmueble a su nombre, y/o tarjeta de circulación de algún vehículo.

3.- La solicitud deberá analizarse con detenimiento y la solvencia moral y económica del cliente deberá investigarse a fondo, una vez realizada esta y con la plena satisfacción de las normas de crédito impuestas por la casa, se procederá a la autorización del crédito.

4.- La empresa se compromete con el cliente a resolverle el dictamen de aprobación o no de su solicitud de crédito en un plazo no mayor de 4 días hábiles.

5.- El cliente deberá quedar plenamente convencido de que los términos convenidos por ambas partes son mutuamente favorables en el caso de ser aprobada su solicitud de crédito por esta empresa.

6.- El cliente deberá firmar un control de registro de firmas (del cual se habla en el punto no. 1), que deberá anexarse una copia a su expediente y otra deberá quedarse en tienda para cotejar la firma en el caso que se autoricen a otras personas a retirar mercancía con cargo a su línea de crédito.

7.- Las ventas de crédito en el caso de matriz, deberán ir autorizadas previamente por el departamento de crédito y cobranza el cual llevara un control de números de autorización, si alguna operación no lleva la autorización correspondiente será responsabilidad directa del encargado de la tienda, el cobro de dichas ventas.

8.- Para el caso de sucursales el gerente de la tienda será el responsable directo de autorizar las ventas de crédito, hasta un monto que se acordará entre el departamento de crédito y cobranza y el gerente de cada sucursal y por consiguiente será responsable también de la recuperación de dicho crédito.

Para las sucursales de Periban se maneja un límite de crédito por operación no mayor a los \$5000.00

Para la sucursal de Tancitaro se maneja un límite de crédito por operación no mayor a los \$ 5000.00

Para la sucursal de Gabriel Zamora se maneja un límite de crédito por operación no mayor a los \$2000.00 al igual que la sucursal de Lázaro Cárdenas.

Cuando dicha operación sea mayor al monto especificado en cada una de las sucursales, se deberá informar a matriz para analizar la solvencia moral y económica, y conjuntamente tomar la decisión de la autorización de la venta, si no se le comunica a matriz de dicha autorización, será responsabilidad absoluta del gerente de la tienda la recuperación de la cuenta.

Los plazos de crédito serán de acuerdo a las necesidades de cada cliente, tomando en cuenta no afectar nuestros costos financieros y estar siempre bajo la observancia directa del departamento de crédito y cobranza de matriz.

Pero por lo general los plazos son de la siguiente forma:

- Clientes nuevos 15 días.
- Clientes reconocidos 30 días
- Clientes especiales 45 días

Todos estos se tomarán en consideración del volumen y buen comportamiento para conservar e incrementar su crédito.

10.- El sistema de cobranza deberá ser coherente e incluso tomar la decisión de la supervisión de líneas de crédito para las cuentas atrasadas sin justificación convincente.

11.- Se manejarán intereses moratorios a razón del comportamiento de los cetes en ese momento, en la operación que a juicio del gerente (en el caso de sucursales) sea prudente; en el caso de matriz lo determinará el departamento de crédito y cobranza.

12.- Los descuentos aplicados vía nota de crédito deberán ser autorizados por matriz, en este caso por el gerente general, con el objeto de revisar costos y además deberán llevar la firma de revisado del gerente de la sucursal respectiva.

13.- A clientes que tienen una trayectoria crediticia morosa se les deberá facturar con un porcentaje mayor a la tasa de cetes vigente al momento de la compra y se les hará saber que si pagan el día del vencimiento se les hará nota de crédito de descuento al incremento.

Se maneja regularmente un 5 % por intereses moratorios

POLÍTICAS DE PROVEEDORES

- Cumplir con los siguientes requisitos:
 - Llenar la solicitud.
 - Proporcionar una copia del acta constitutiva.
 - Presentar estados financieros del año en curso y año anterior.
 - Firmar Pagaré

- Se tiene previamente establecido un plazo con los Proveedores:
 - Locales 22 días
 - Foráneos de 45 - 60 días

- Se otorgan crédito por cantidades promedio de :
 - Locales \$ 20,000.00
 - Foráneos \$ 500,000.00

- Para elegir el proveedor a quien se le va hacer la compra deberá anexársele al gerente de compras 3 cotizaciones como mínimo.

POLÍTICAS DE INVENTARIOS

- Toda requisición de material deberá ser solicitada por escrito a la gerencia de compras.

- Toda mercancía recibida por el jefe de almacén deberá llevar anexo y factura del proveedor.
- Existe un Stok mínimo y máximo de mercancía.
- Cuando el encargado del almacén verifique que se llegó al stok mínimo de mercancía, deberá hacercelo saber a la gerencia para hacer las requisiciones necesarias.

POLÍTICAS DE GASTOS

- Existe una presupuestación de gastos
- Los sueldos se incrementan de acuerdo al incremento en el salario mínimo.
- Existe un fondo fijo para gastos menores que deberán estar autorizados por contabilidad y el jefe inmediato superior, el monto es de aproximadamente \$4,000.00 . Deberá comprobarse su gasto con comprobantes que reúnan los requisitos fiscales.

3.1.10 DESARROLLO DEL CASO PRACTICO

En seguida se presentan los estados financieros que proporcionó la empresa para iniciar lo que es la caso práctico se tomo como base la información del año de 1998 y se presupuesto a 3 años que son 1999, 2000 y 2001.

AGROQUÍMICOS DE MICHOACÁN S.A de C.V.

SALDOS AL 31-DIC-98

FLUJO DE CAJA		
CONCEPTO	97	98
ENTRADAS		
SALDO INICIAL		554,190.30
VENTAS	953,125.00	9,413,150.00
IVA RECUPERADO	45,555.85	7,140.00
APORTACIÓN INICIAL	260,000.00	
TOTAL ENTRADAS	1,258,680.85	9,974,480.30
SALIDAS		
COMPRAS	581,180.10	8,424,046.05
GASOL. Y LUBR.	19,600.00	148,834.55
FLETES	7,500.00	56,952.00
PAPELERÍA	3,000.00	22,780.80
TELÉFONO	8,500.00	64,545.60
ART. DE LIMPIEZA	1,000.00	6,720.00
RENTA	5,000.00	33,600.00
LUZ	1,000.00	6,720.00
GTOS. DIVERSOS	2,000.00	13,440.00
SUELDOS	52,000.00	316,327.25
VACACIONES		5,199.90
PRIMA VACACIONAL		1,300.00
AGUINALDO	2,175.30	12,999.75
IMSS Y SAR	14,395.15	86,370.85
IVA ACREDITABLE	7,140.00	53,038.95
ISR Y PTU		
TOTAL SALIDAS	704,490.55	9,252,875.70
SALDO FINAL	554,190.30	721,604.60

AGROQUÍMICOS DE MICHOACÁN S.A. de C.V.

BALANCE GENERAL		
CONCEPTO	97	98
ACTIVO		
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>		
CAJA Y BANCOS	554,190.30	721,604.60
INVENTARIOS	692,757.50	1,668,573.05
IVA ACREDITABLE	7,140.00	53,038.95
CLIENTES	1,296,875.00	1,375,725.00
TOTAL ACT. CIRC.	2,550,962.80	3,818,941.60
<u>ACTIVO NO. CIRC.</u>		
EQ. DE TRANSP.	173,913.05	173,913.05
DEP. DEL EQ. TRANS.	(7,246.40)	(50,724.65)
MOB. Y EQUIPO	69,835.95	69,835.95
DEP. DE MOB. EQ.	(1,163.95)	(8,147.55)
EQUIPO DE COMPUTO	59,956.50	59,956.50
DEP. EQ. DE COMP.	(2,979.85)	(20,966.80)
TOTAL NO. CIRCUL.	292,315.30	223,866.55
TOTAL ACTIVO	2,843,278.10	4,042,808.15
PASIVO		
<u>PASIVO CIRCULANTE</u>		
PROVEEDORES	547,324.95	692,694.45
IMPUESTOS X PAGAR		6,336.00
TOTAL PASIVO	547,324.95	724,374.45
CAPITAL CONTABLE		
CAPITAL SOCIAL	2,173,513.85	2,173,513.85
RESERVA LEGAL	6,121.95	57,246.00
UTILIDAD DEL EJERC.	116,317.40	971,356.45
UT. DE EJERC. ANT.		116,317.40
TOT. CAP. CONTABLE	2,295,953.20	3,318,433.70
TOT. PASIVO + CAP.	2,843,278.15	4,042,808.15

AQROQUÍMICOS DE

MICH. S.A DE C.V.

**ESTADO DE CAMBIOS EN LA
SITUACIÓN FINANCIERA**

CONCEPTO	98
UTILIDAD DEL EJERC.	1,022,481.45
DEPRECIACIONES	68,448.80
	1,090,930.25
OPERACIÓN	
AUM. O DISM. DE INV.	(975,815.55)
AUM. O DISM. CLIENT.	(78,850.00)
AUM O DISM. IVA ACRED.	(45,898.95)
RECURSOS GEN X OPER.	(9,634.25)
RENDIMIENTO	
AUM. O DISM. X PROVEED.	145,369.50
AUM. O DISM. X IMP. X PAG.	31,680.00
REC. GEN. X FINANCIAM.	177,049.50
EFFECTIVO GENERADO	167,415.25
SALDO INICIAL DE EFFECTIVO	554,190.30
SALDO FINAL DE FESTIVO	721,605.55

ESTADO DE RESULTADOS

CONCEPTO	97	98
VENTAS NETAS	1,250,000.00	9,492,000.00
COSTO DE VENTAS	1,000,000.00	7,593,600.00
<u>UTILIDAD BRUTA</u>	250,000.00	1,898,400.00
GASTOS DE OPER.		
GASOLINA Y LUBRIC.	19,600.00	148,834.55
FLETES	7,500.00	56,952.00
PAPELERÍA	3,000.00	22,780.80
TELÉFONO	8,500.00	64,545.60
ART. DE LIMPIEZA	1,000.00	6,720.00
RENTA	5,000.00	33,600.00
LUZ	1,000.00	6,720.00
GASTOS DIVERSOS	2,000.00	13,440.00
SUELDOS	52,000.00	316,327.25
VACACIONES		5,199.90
PRIMA VACACIONAL		1,300.00
AGUINALDO	2,175.30	12,999.75
SEGURIDAD SOCIAL	14,395.15	86,370.85
DEPRECIACIONES	11,390.20	68,448.80
<u>UTILIDAD DE OPERAC.</u>	122,439.35	1,054,160.50
<u>ISR PTU S/UT. ANT.</u>		
ISR		23,845.00
PTU		7,835.00
<u>UTILIDAD NETA</u>	122,439.35	1,022,480.50

PROCEDIMIENTO DE RAZONES SIMPLES

Concepto.- Este procedimiento consiste : " en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar geoméricamente las cifras de dos o mas conceptos que integran el contenido de los Estados Financieros de una empresa determinada ."

Ahora por razón debemos entender por relación de magnitud que exista entre dos cifras se comparan entre si , es decir:

- a) La diferencia aritmética que existe entre dos cifras que se comparan entre si, o :
- b) “ La interdependencia geométrica que existe entre dos cifras que se comparan entre si.”

Existen dos clases de razones que son :

- Las aritméticas, las cuales se aplican operaciones de suma o resta .
- Las geométricas, se aplican operaciones de multiplicación y división. Se dice que hay interdependencia en la razones geométricas, en virtud de que existe dependencia recíproca entre las cifras que se comparan entre si.

CLASIFICACIÓN:

- Por la naturaleza de las cifras:
 - a) Razones estáticas.- cuando el numerador y denominador, emanan o proceden de estados financieros estáticos, como el Balance General.
 - b) Razones Dinámicas.- cuando el numerador y denominador emanan de estados financieros dinámicos como lo es el Estado de Resultados.

c) Razones Estáticas-Dinámicas.- Cuando el numerador corresponde a conceptos de un estado financiero estático y el denominador a cifras de un estado financiero dinámico.

d) Razones Dinámico-Estático.- Cuando el numerador corresponde a un estado financiero dinámico y el denominador a uno estático.

- Por su significado o lectura:

a) Razones Financieras.- son aquellas que se leen en dinero, en pesos, etc. (unidad monetaria)

b) Razones de Rotación.- Son aquellas que se leen en ocasiones.

c) Razones Cronológicas.- Son aquellas que se leen en días.

- Por su aplicación u objetivo

a) Razones de Rentabilidad.- son aquellas que miden la utilidad, dividendos, réditos, etc. de una empresa.

b) Razones de Liquidez.- son aquellas que estudian la capacidad de pago en efectivo o dinero de una empresa.

c) Razones de Actividad.- son aquellas que miden la eficiencia de la cuentas por cobrar y por pagar, la eficiencia del consumo de materiales de producción, ventas, activos, etc.

d) Razones de Solvencia y Endeudamiento.- son aquellas que miden la proporción de Activos financiados por deuda de terceros, miden asimismo, la habilidad para cubrir intereses de la deuda y compromisos inmediatos, etc.

e) Las Razones de Producción.- Son aquellas que miden el proceso productivo; la eficiencia de la contribución marginal, miden los costos y la capacidad de las instalaciones, etc.

f) Las Razones de Mercadotecnia.- son aquellas que miden la eficiencia del Departamento de Mercados y del departamento de publicidad de una empresa.

APLICACIÓN.- El procedimiento de razones simples empleado para analizar el contenido de los estados financieros, es útil para indicar:

a) Puntos débiles de una empresa

b) Probables anomalías.

c) En ciertos casos como base para formular un juicio personal.

El número de razones simples que pueden obtenerse de los estados financieros de una empresa, es ilimitado, algunas con significado práctico, otras sin ninguna aplicación; luego entonces, corresponde al criterio y sentido común del analista, determinar el número de razones simples con significado práctico, para poder establecer puntos débiles de la empresa, probables anomalías de la misma, etc.

Así mismo el analista, debe tener cuidado para no determinar razones que no conducen a ningún fin, es decir, se debe definir cuales son los puntos o las metas a las cuales se pretende llegar y, con base en esto, tratar de obtener razones con resultados positivos, luego entonces, el número de razones a obtener, varía de acuerdo con el objeto en particular que persiga el analista.

La aplicación del procedimiento de razones simples, tiene un gran valor práctico, supuesto que en general podemos decir que orienta al analista de estados financieros respecto a lo que debe hacer y como debe enfocar su trabajo final, sin embargo, debemos reconocer que tiene sus limitaciones, por lo tanto no debemos conferirle atributos que en realidad no le corresponden. (Perdomo,1993:105)

Una vez descritas los principales tipos de razones financieras y su importancia se hizo un análisis de éstas para conocer la situación de la empresa en el año de 1998.

RAZONES FINANCIERAS

		1998
CIRCULANTE	AC/PC	$3818941.60 / 724374.45 = 5.2720$
PRUEBA DEL ÁCIDO	AC-I/PC	$3818941.60 - 1668573.05 / 724374.45 = 2.96$
MARGEN DE SEGURIDAD	AC-PC/PC	$3818941.60 - 724374.45 / 724374.45 = 4.27$
ROTAC. CTAS. X COBRAR	Clientes/Ventas x 365	$1375725/9492000 \times 365 = 52.90$
ROTACIÓN DE INVENT.	Inven./Cto.Vtas. x 365	$1668573.05 / 7593600 \times 365 = 80.20$
ROTAC. CTAS. X PAGAR	Prov./compras x 365	$692694.45 / 8424046.05 \times 365 = 30.01$
MARGEN NETO	Utilidad Neta/Vtas. net.	$1022480.50 / 9492000 = .1077$
ROI	Ut. Neta/ Cap. Cont.	$1022480.50 / 1230939.85 = .8306$
ROE	Ut. Neta / Act. Tot.	$1022480.50 / 4042808.10 = .2529$
REDTO. S/ ACT. FIJOS	Ut. Neta / Act. Fijos	$1022480.50 / 223866.55 = 4.56$
INDEPENDENCIA FINANC.	Pasivo tot./ Act. tot.	$724374.45 / 4042808.10 = .1791$
PROTECC. AL PASIVO	Cap. Cont. / Pas. Tot.	$2230939.85 / 724374.45 = 3.07$
COBERTURA DE DEUDA	AT / PT	$4042808.10 / 724374.45 = 5.56$
% DE RENTAB. VTAS.	Ut. Neta / Vtas. Netas	$1022480.50 / 9492000 = .1077$

Para presupuestar las ventas se tomo el método de tendencias en donde se saca la diferencia de las ventas entre un año y otro, en este caso fue desde 1995 hasta 1998, posteriormente se suman esas diferencias y se divide entre el número de años que se tomaron en cuenta el resultado de esa división se le suma al último dato de ventas que se tenga como en el ejemplo es 1998, y esa suma serán las ventas para el año siguiente.

TENDENCIA DE LAS VENTAS

	1995	1996	DIFERENCIA
VENTAS	750000	1213592	463292
	1996	1997	
VENTAS	1213592	1250000	36408
	1997	1998	
VENTAS	1250000	9492000	8242000
	1998	1999	
VENTAS	9492000	12406000	2914000
	1999	2000	
VENTAS	12406000	15320000	2914000
	2000	2001	
VENTAS	15320000	18234000	2914000

Se elaboraron varias cédulas para el desarrollo del trabajo iniciando con la cédula de cobranza determinada de la siguiente forma:

Se toma como saldo inicial los clientes de 1998 del Balance General, las ventas a crédito en este caso es un 95% de las ventas totales ya que es lo que representa las ventas a crédito en la empresa, el saldo final lo obtenemos dividiendo ventas a crédito entre la rotación de cuentas por cobrar (razón financiera) en veces.

Al saldo inicial se le suman las ventas a crédito y se le resta el saldo final lo que da la cobranza.

CÉDULA DE COBRANZA

CONCEPTO	1999	2000	2001
SALDO INICIAL	1375725.00	1733191.17	2140294.12
VENTAS DE CRÉDITO	11785700.00	14554000.00	17322300.00
SALDO FINAL	1733191.17	2140294.12	2547397.06
COBRANZA	11428233.80	14146897.1	16915197.06

Para la cédula de Costo de Ventas se toma como inventario inicial el inventario del Balance General de 1998, el costo de ventas es el porcentaje que representa de las ventas según datos de la empresa en este caso es un 80% que se puede obtener de dividir el costo de ventas de 1998 entre las ventas totales del mismo año, para el inventario final se divide el costo de ventas entre la rotación de inventario (Razón financiera) en veces.

Ya con los datos se suma el costo de ventas mas el inventario final menos el inventario inicial y resultan las Compras Netas.

CÉDULA COSTO DE VENTAS

CONCEPTO	1999	2000	2001
INVENTARIO INICIAL	1668573.05	2205511.00	2723555.00
COSTO DE VENTAS	9924800.00	12236000.00	14587200.00
INVENTARIO FINAL	2205511.00	2723555.56	3241600.00
CÓMPRAS NETAS	10461737.95	12774044.60	15105245.00

Para determinar los proveedores también se elaboro una cédula en la que el saldo inicial se tomo del saldo de Proveedores del Balance General de 1998, las compras netas son las que

resultaron de la cédula anterior y el saldo final se obtiene de dividir las compras netas entre la rotación de Cuentas por Pagar (Razón Finan. '98) en veces.

Se suma al saldo inicial las compras y a ese resultado se le restan el saldo final, lo cual genera el pago a proveedores.

CÉDULA DE PROVEEDORES

CONCEPTO	1999	2000	2001
SALDO INICIAL	692694.45	871811.49	10604503.71
COMPRAS NETAS	10461737.95	12774044.6	15105245.00
SALDO FINAL	871811.49	1064503.71	1258770.42
PAGO A PROVEEDORES	10282620.91	12581352.40	14910978.29

Los gastos se presupuestaron sacando el porcentaje que representan de las ventas de acuerdo a información de 1998, se divide el total de gastos de venta entre las ventas totales, así mismo con los gastos de administración y ese porcentaje se aplica a las ventas presupuestadas de los años posteriores 1999, 2000 y 2001, y así mismo obtener el presupuesto de los gastos.

Para gastos de venta el porcentaje resulto el 5.62% y para los gastos de Admón. en el 3.27%.

CÉDULA DE GASTOS

	VENTAS	GTOS. VTA.	GTOS. ADMÓN.
1999	12406000	698093.1	405324.01
2000	15320000	862065.63	500529.09
2001	18234000	1026038.18	595734.17

Para el cálculo de las depreciaciones actualizadas se toma el valor del bien multiplicándolo por la inflación anual, resultando el valor ya inflacionado, a esa cantidad se le aplica el porcentaje que le corresponda de depreciación y el resultado es la depreciación actualizada. Para el siguiente año el valor del bien será el valor actualizado del año anterior y el procedimiento es el mismo, para cada uno de los bienes que se estén depreciando.

DEPRECIACIONES ACTUALIZADAS

EQUIPO DE TRANSPORTE	VALOR BIEN	INFLACIÓN	TOTAL	DEPREC.	DEPREC. ACTUALIZ.	
	1999	173913	1.15	199999.95	25%	49999.9875
	2000	199999.95	1.15	229999.9425	25%	57499.9856
	2001	229999.94	1.15	264499.931	25%	66124.98275

EQUIPO DE COMPUTO	VALOR BIEN	INFLACIÓN	TOTAL	DEPREC.	DEPREC. ACTUALIZ.
1999	59956.5	1.15	68949.975	30%	20684.9926
2000	68949.975	1.15	79292.47125	30%	23787.74136
2001	79292.47125	1.15	91186.34194	30%	27355.90256

MOBILIARIO Y EQUIPO	VALOR BIEN	INFLACIÓN	TOTAL	DEPREC.	DEPREC. ACTUALIZ.
1999	69836	1.15	80311.4	10%	8031.14
2000	80311.4	1.15	92358.11	10%	9235.811
2001	92358.11	1.15	106211.8265	10%	10621.18265

Las depreciaciones históricas se sacan solo de multiplicar el valor del bien por el porcentaje que le corresponda por ley de depreciación, en este caso el Equipo de Transporte es un 25%, el Mobiliario y Equipo un 10% y el Equipo de Computo el 30

CALCULO DE DEPRECIACIONES HISTÓRICAS

	VALOR BIEN	%DEPREC.	DEPREC.
Equipo de Transporte1999	173913	25%	43478.25
Mobiliario y Equipo	69836	10%	6983.6
Equipo de Computo	59956.5	30%	17986.95

El ISR se calcula de la siguiente manera, a las ventas totales se le resta las compras, gastos y depreciaciones actualizadas(que se obtuvieron anteriormente), el resultado es nuestra base, a ésta se le aplica el 35% que es el ISR a pagar en el año.

De la misma forma se saca el PTU sólo que en ese cálculo las depreciaciones que se restan son las históricas obtenidas anteriormente, dicho procedimiento se hará en los tres años de la misma forma considerando los datos del año que le correspondan. Una vez elaboradas las cédulas, con la información obtenida de estas se pudieron armar los estados financieros proyectados para los años de 1999, 2000 y 2001, que a continuación se presentan.

PRESUPUESTO DE ISR

	1999	2000	2001
<u>INGRESOS</u>			
VENTAS TOTALES	12406000	15320000	18234000
<u>DEDUCCIONES AUTORIZ.</u>			
COMPRAS TOTALES	10461737.95	12774044.1	15105245
<u>GASTOS DE OPERACIÓN</u>			
GASTOS DE VENTA	698093.1	862065.63	1026038.175
GASTOS DE ADMÓN.	405324.02	500529.09	595734.17
<u>DEPREC. ACTUALIZADAS</u>			
DEPREC. EQ. TRANSP.	49999.99	57449.99	149999.97
DEPREC. MOB. Y EQUIPO	8031.14	9235.81	24093.42
DEPREC. EQ. COMPUTO	20684.99	23787.74	62054.97
BASE	762128.81	1092887.68	1270834.295
ISR 35%	266745.0835	382510.688	444792.0033

PRESUPUESTO DE PTU			
	1999	2000	2001
INGRESOS			
VENTAS TOTALES	12406000	15320000	18234000.00
DEDUCCIONES AUTORIZ.			
COMPRAS TOTALES	10461737.95	12754044	15105245
GASTOS DE OPERACIÓN			
GASTOS DE VENTA	698093.1	862065.63	1026038.18
GASTOS DE ADMÓN.	405324.02	500529.09	595734.17
DEPREC. HISTÓRICAS			
DEPREC. EQ. TRANSP.	43478.25	43478.25	43478.25
DEPREC. MOB. Y EQUIPO	6983.59	6983.59	6983.59
DEPREC. EQ. COMPUTO	17986.95	17986.95	17986.95
BASE	772396.14	1134912.49	1438533.87
PTU 10%	77239.61	113491.24	143853.38

**AGROQUÍMICOS DE
MICHOACÁN**

**FLUJO DE EFECTIVO
PRESUPUESTADO**

<u>ENTRADAS</u>	1999	2000	2001
SALDO INICIAL	721605	1420869.57	2114283.64
VENTAS CONTADO	620300	766000	911700
COBRANZA	11428233.8	14146897.1	16915197.06
TOTAL ENTRADAS	12770138.8	16333766.7	19941180.7
<u>SALIDAS</u>			
PAGO A PROVEEDORES	10282620.91	12581352.4	14910978.29
GASTOS DE VENTA	698093.1	862065.64	1026038.18
GASTOS DE ADMÓN.	336875.22	432080.3	549502.92
ISR	31680	266745.08	382510.71
PTU		77239.61	113491.24
TOTAL SALIDAS	<u>11349269.23</u>	<u>14219483</u>	<u>16982521.34</u>
SALDO FINAL	1420869.57	2114283.64	2958659.36

**AGROQUÍMICOS DE
MICHOCÁN S.A.**

ESTADO DE RESULTADOS

PRESUPUESTADOS

	1999	2000	2001
CONCEPTO			
VENTAS NETAS	12,406,000.00	15320000	18234000.00
COSTO DE VENTA	9924800	12256000	14587200.00
UTILIDAD BRUTA	2,481,200.00	3,064,000.00	3646800.00
GASTOS DE VENTA	698093	862065.64	1026038.18
GASTOS DE ADMÓN.	405324.02	500529.1	595734.17
UT. ANTES DE IMPTO.	1,377,782.98	1,701,405.26	1026038.18
ISR	266745.08	382510.71	595734.17
PTU	<u>77239.61</u>	<u>113491.24</u>	<u>2025027.65</u>
<u>UTILIDAD NETA</u>	<u>1,033,798.29</u>	<u>1,205,403.31</u>	<u>1436382.27</u>

**AGROQUÍMICOS DE
MICHOCÁN S.A.**

**BALANCE GENERAL
PRESUPUESTADOS**

	1999	2000	2001
ACTIVO			
ACTIVO CIRCULANTE			
CAJA Y BANCOS	1420869.57	2114283.64	2958659.36
INVENTARIOS	2205511	2723655.43	3241600
CLIENTES	1733191.17	2140294	2547397.06
IVA ACREDITABLE	53039	53039	53039
TOTAL ACT. CIRCULANTE	5412610.74	7031172.07	8800695.42
ACT. NO CIRCULANTE			
EQ. DE TRANSPORTE	173913.05	173913.05	173913.05
DEPREC. EQ. TRANSP.	-94202.9	-137681.15	-173913.05
MOB. Y EQUIPO	69835.95	69835.95	69835.95
DEPREC. MOB. Y EQ.	-15131.2	-22114.75	-29097.95
EQUIPO DE COMPUTO	59956.5	59956.5	59956.5
DEPREC. EQ. COMPUTO	-38953.92	-56940.7	-59956.5
TOTAL NO CIRCULANTE	155417.48	86968.9	40738
TOTAL ACTIVO	5568028.22	7118140.97	8841433.42
PASIVO			
PASIVO C.P.			
PROVEEDORES	871811.49	1064503.67	1258770.42
IMPTOS. X PAGAR	343984.69	496001.95	588645.38
TOTAL PASIVO	1215796.18	1560505.62	1847415.8
CAPITAL CONTABLE			
CAPITAL SOCIAL	2173513.85	2173513.85	2173513.85
RESERVA LEGAL	57246	57246	57246
UT. DEL EJERCICIO	1033798.19	1205403.31	1436382.27
UT. DEL EJER. ANT.	1087674	2121472.19	3326875.5
TOTAL CAPITAL	4352232.04	5557635.35	6994017.62
TOTAL P+C	5568028.22	7118140.97	8841433.42

3.1.11 CONCLUSIÓN Y PROPUESTA A LA EMPRESA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

Una vez concluido el caso práctico, los datos obtenidos serán de gran utilidad para la empresa ya que a través de ellos tendrá control en sus operaciones y podrá comparar lo presupuestado con lo real, ir con la marcha detectando los posibles errores, y tomar las decisiones más acertadas para lograr los objetivos de la misma.

Se podrán tomar las decisiones financieras para invertir y obtener mayores utilidades, se facilita el control con los clientes, proveedores y se proyectan las ventas.

Se mide la empresa en cuanto a sus gastos, para si tiene la posibilidad de reducirlos.

Se determina la forma de aplicar de la mejor forma los recursos para lograr un crecimiento, conoce las posibles utilidades y buscar la forma de incrementarlas.

En general será útil para una adecuada planeación financiera y control de sus operaciones realizadas, para lograr su crecimiento y logro eficiente de sus objetivos, así como prever los recursos que requiere para su buen funcionamiento.

3.1.12 CONCLUSIONES

Una vez concluida la investigación tanto teórica como el desarrollo del caso práctico se puede dar una apreciación en donde los presupuestos los definimos como que son los planes expresados en dinero, para el desarrollo de cualquier empresa sin importar su tamaño, ni actividades que realiza.

Agroquímicos de Michoacán a pesar de que es una empresa pequeña cuenta con todos los elementos necesarios para llevar a cabo la presupuestación y se pudo observar que es una empresa solvente que permanece en el mercado a pesar de la múltiple competitividad, gracias a su adecuado plan de trabajo, los presupuestos podrán ayudar para tomar las decisiones más acertadas .

Se comprueba que es una técnica para lograr la planeación financiera ya que te muestra de manera probable los recursos que se necesitaran para su desarrollo y lo que obtendrá como utilidades para invertirlo o aplicarlo en los rubros con mayores deficiencias.

Es de gran importancia para un Licenciado en Contaduría poder desarrollar acertadamente una presupuestación a una empresa ya que a través de estos se verá el crecimiento y manejo de sus partidas, pudiendo realizar cambios, sabiendo que una adecuada planeación de los recursos de cualquier empresa nos llevan a las máximas utilidades que son los

objetivos fundamentales para la mayoría de las mismas, lo cual es trabajo de un Contador poder proyectar dichos acontecimientos, para así mismo sugerir los posibles cambios en el desarrollo de la empresa. Conocer una proyección para cualquier empresa en términos monetarios es de gran importancia ya que te especifica aunque no es de manera exacta los posibles crecimiento o decrementos que se tendrán con dicho funcionamiento.

Cabe citar que en el caso particular de Agroquímicos de Michoacán sus presupuestos son acertados ya que nos muestran incremento en las utilidades y ventas que es necesarios hacer las comparaciones necesarias de lo que en realidad se esta obteniendo con lo que se pronostico y poder la dirección tomar sus decisiones en cuanto al funcionamiento, es importante recalcar que los presupuestos deberán acercarse en lo mas que se pueda a lo real pero es casi imposible llegar a los mismos resultados.

Como último en lo particular puedo decir que el presente trabajo represento una gran experiencia para mí, ya que me ayudo a incrementar mis conocimientos en cuanto a la materia y fomentar la elaboración de los presupuestos en las empresas como una herramienta de gran importancia para la adecuada toma de decisiones financieras, aunque la empresa no sea de gran magnitud es necesario planear adecuadamente los recursos con los que se cuenta.

BIBLIOGRAFÍA

Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas

Rodríguez Valencia Joaquín

Editorial ECASA 1993

Administración de Pequeñas Empresas

Anzola Rojas Sérvulo

Editorial. Mc Graw-Hill 1993

Economía y la Empresa

Méndez Morales José Silvestre

Mc Graw-Hill 1989

El impulso a la Micro. Pequeña y Mediana Empresa

Espinosa Villarreal Oscar

FCE 1993

El Presupuesto en el control de las empresas industriales

Rauntenstrauch Walter

FCE 1997

Presupuesto y Control en las Empresas

Morales Felgueres Carlos

Editorial ECASA 1993

Sistema de Control Presupuestal

Paniagua Bravo Victor M.

IMCP 1995

Administración de Empresas

Reyes Ponce Agustín

Editorial LIMUSA 1971

Las Finanzas en la Empresa

Moreno Fernández Joaquin

IMPAC 1995

El Presupuesto

Río González Cristóbal del

Editorial ECASA 1981

Administración Financiera del Capital de Trabajo

Perdomo Moreno Abraham

Editorial ECASA 1993

Enciclopedia Autodidactica Oceano

Grupo Editorial Oceano 1992

Control Presupuestal de los Negocios

Salas González Hector

Editorial HESAGO 1967

Contabilidad Administrativa

Ramírez Padilla David Noel

Mc Graw-Hill 1990

Guía para realizar investigaciones sociales

Rojas Soriano Raúl

Editores Plaza y Valdes 1998