



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONÓMOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

**EL CONTROL PRESUPUESTAL
EN UNA EMPRESA DE
TRANSFORMACIÓN.**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA

P R E S E N T A N :

JAVIER ALMEIDA ESQUIVEL
ABRIL NANDAYAPA FLORES

A S E S O R

M.A. JORGE LÓPEZ MARÍN

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México,

2007



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.

AGRADECIMIENTOS

*Damos nuestro más sincero agradecimiento a **Dios** por darnos la oportunidad de vivir y logra nuestros objetivos*

*A nuestro asesor **M.A. Jorge López Marín** por su constante apoyo durante el desarrollo de esta tesis, y al que le expresamos sinceramente nuestra admiración por ser un ejemplo de conocimiento y dedicación.*

*A nuestra **Universidad Nacional Autónoma de México** por abrimos sus puertas y permitirnos orgullosamente ser parte de ella.*

*A nuestra **Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán** a la cual le guardamos un gran cariño y respeto, por todo lo que representa en nuestra vida personal y profesional.*

*Igualmente nuestro agradecimiento a todos los **profesores** de la carrera Contaduría y Administración de la facultad que contribuyeron con sus enseñanzas a nuestra formación profesional.*

*A nuestros **Padres** por ayudarnos y a la vez brindarnos todo el apoyo que necesitamos a lo largo de la carrera para culminar nuestros sueños y nuestras metas y principalmente por todo su amor y cariño incondicional, gracias.*

*Y a **todas** aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron o participaron en la realización de este trabajo, hacemos extensivo nuestro más sincero agradecimiento.*

“Después de escalar una montaña muy alta, descubrimos que hay muchas otras montañas por escalar”

Nelson Mandela

ÍNDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA
OBJETIVO
HIPÓTESIS
INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1	“EL CONTROL PRESUPUESTAL”	Pag.
1.1	Antecedentes.....	12
1.2	Presupuestos en México.....	13
1.3	Definición.....	18
1.4	Clasificación.....	19
1.5	Principios del Control Presupuestal.....	23
CAPITULO 2	“IMPORTANCIA.”	
2.1	Importancia de los Presupuestos.....	36
2.2	Ventajas y desventajas del control presupuestal.....	37
2.3	Análisis de las Variaciones.....	38
2.4	Punto de equilibrio.....	44
CAPITULO 3	“PREPARACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.”	
3.1	Departamento de Presupuestos / Director de Presupuestos.....	50
3.2	Comité de Presupuestos.....	52
3.3	Calendario de Presupuestos.....	54
3.4	Cédula de Presupuesto.....	62
CAPITULO 4.	“TIPOS DE PRESUPUESTOS”	
4.1	Presupuestos de Ventas.....	64
4.2	Presupuestos de Mano de Obra Directa.....	69
4.3	Presupuestos de Gastos de Producción.....	71
4.4	Presupuestos de Inventarios.....	73
4.5	Presupuesto de Producción	78

4.6 Presupuesto de materia prima.....	83
4.7 Presupuesto de compras.....	85
4.8 Presupuestos de Gastos de Venta.....	86
4.9 Presupuestos de Gastos de Administración.....	88
4.10 Presupuestos de Efectivo.....	89

CASO PRÁCTICO.

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFÍA.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El Sistema de Control Presupuestal constituye hoy en día un conjunto de procedimientos que nos permite planear, coordinar y controlar las operaciones, anticiparse a los hechos a ocurrir en el futuro, coordinar las actividades, estimular la eficiencia del personal, establecer áreas de responsabilidad, optimizar la comunicación, administrar a base de excepciones, etc.

Surge como herramienta moderna de planeación y control hacia el logro de objetivos e incremento de utilidades.

En base a lo anterior , citamos que la Empresa Universo S. A. de C. V. no cuenta con un Sistema de Control Presupuestal en su administración.

¿Es importante la utilización de control presupuestal en la Empresa de Transformación Universo, S. A. de C. V.?

OBJETIVO GENERAL:

Elevar la eficiencia operacional aprovechando la ventaja competitiva la aplicación del Sistema de Control Presupuestal en la Empresa de Transformación Universo, S. A. de C. V.

HIPÓTESIS:

Si establecemos un sistema de control presupuestal adecuado en la empresa Universo S.A. de C.V., reportará un mejor funcionamiento y control de las actividades de la empresa generando un incremento en las utilidades, motivando la productividad individual del personal.

INTRODUCCIÓN

Un sistema efectivo de presupuestos que esté orientado a ejecutar las principales funciones de dirección, pueden ser apreciados ampliamente por los ejecutivos que se han visto frustrados al emplear presupuestos inadecuados, debido a su importancia; en el capítulo uno comentamos los orígenes del control presupuestal, su concepto y clasificación como sus principios.

La función que desempeñan los presupuestos en la administración de un negocio se comprenden mejor cuando se relacionan con los fundamentos de la administración; es decir, que debe haber previsión, planeación, organización e integración, principalmente durante la ejecución del trabajo, imprimiendo dirección a las operaciones. Así pues, se puede considerar a un presupuesto como un plan o un sistema de planeación y control.

Los objetivos o propósitos del control presupuestal se adoptaran a la conveniencia de cada empresa, pero en todos los casos se deberá establecer el mejor camino a seguir para la negociación y así aumentar al máximo las probabilidades de un resultado optimo y satisfactorio al igual que una justa retribución por el capital y esfuerzos invertidos.

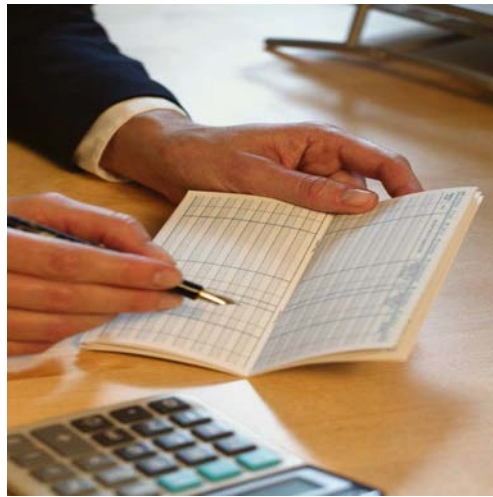
Podemos considerar que la técnica del control presupuestal es un conjunto de procedimientos que sirven para planear y controlar por medio del presupuesto todas las funciones y operaciones que realiza la empresa para obtener el máximo rendimiento con menos esfuerzo.

La vigilancia del control presupuestal puede ser efectuada por una o varias personas, esto es de acuerdo al departamento de presupuestos o comité de presupuestos, dependiendo de la capacidad económica de la empresa. Una parte importante en la preparación de los presupuestos es la sincronización y coordinación de la planeación de los mismos y esto se da por medio del calendario de presupuestos como lo veremos en el capítulo dos.

En el capítulo tres analizaremos cuales son los presupuestos más comunes, así como los que se requieren para el funcionamiento adecuado de la empresa. Cabe señalar que del tamaño de la empresa dependerá la necesidad de planeación y control.

Uno de los puntos más importantes del Control Presupuestal es el análisis de las variaciones y la toma de decisiones; Esto es si los objetivos planteados por el presupuesto se han alcanzado y si no es así, orientarlos hacia la dirección inicial. Por ello la importancia y utilidad del Control Presupuestal el cual abarcaremos en el capítulo cuatro y se reafirmara en el capítulo cinco.

CAPITULO 1



EL CONTROL PRESUPUESTAL

1.1 ANTECEDENTES.

Se cree que los presupuestos aparecen desde el momento que el hombre deja de ser nómada y modifica sus actividades en grupo, como la pesca, caza, agricultura. La idea de pronosticar siempre ha existido en la mente de la humanidad; por ejemplo, los egipcios hacían estimaciones para pronosticar el resultado de las cosechas de trigo, con el objeto de prevenir los años de escasez; los romanos estimaban los pagos de los pueblos conquistados para exigirles los tributos correspondientes.

Los presupuestos oficialmente tuvieron su origen en Inglaterra en el siglo XVI, y fue hasta final de siglo de XVIII cuando obtuvieron mayor formalidad. El ministro de finanzas de Inglaterra hacía un reporte anual en el que integraba un estado de gastos del año anterior, una estimación de las erogaciones para el periodo siguiente y sus recomendaciones para aplicarlas correctamente; Este reporte se sometía a consideración del Parlamento Inglés.

En Francia, la aceptación de los presupuestos fue alrededor de 1820. Estados Unidos los adoptaron en forma rudimentaria, como medida de control de sus finanzas en 1821. Al término de la primera guerra mundial, los presupuestos aparecen en toda la industria, con el objeto de controlar los gastos en la fabricación del armamento y optimizar los recursos con los que contaban, por lo tanto estos presupuestos eran muy detallados e inflexibles, y era difícil su cumplimiento. Para el periodo de 1921 a 1939 se contaba con la Ley Federal de Presupuestos y Contabilidad, y se estableció la Oficina de Presupuestos como entidad, de tal forma que da nacimiento al sistema tradicional de los presupuestos.

En América Latina se realizaron ensayos en materia de planificación del desarrollo y de programación de presupuestos. Se han establecido presupuestos por programas y actividades para ser utilizados dentro del contexto de planes de desarrollo a mediano y largo plazo¹, los que el ejecutivo de finanzas traduce para un plan estratégico que se refiere a

¹ ANDERSON, ARTHUR .
EL RETO DE LA FUNCION FINANCIERA EN AL SIGLO XXI.
Pag. 79

CAPITULO 1 EL CONTROL PRESUPUESTAL

acciones y planes concretos para la comercialización, operación, administración y manejo de recursos humanos y financieros

Así también existen presupuestos como el de las Naciones Unidas que es aprobado por la Asamblea General para un período de dos años y en este se incluyen los organismos especializados y los programas de Naciones Unidas, además del trabajo en áreas tales como las relaciones internacionales, justicia y derecho internacionales, cooperación internacional para el desarrollo, información pública y asuntos humanitarios, los cuales son de carácter no lucrativo, pero que cuentan como cualquier otro tipo de presupuesto con un proyecto de presupuesto es presentado por el Secretario General a la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto, integrada por 16 expertos elegidos por los gobiernos. El Comité del Programa y de la Coordinación, que cuenta con 34 expertos elegidos por la Asamblea General examina el presupuesto relativo a los programas de la ONU.

1.2 ANTECEDENTES EN MÉXICO.

Durante la colonia, la política financiera estaba regulada por la Junta Superior de la Real Hacienda, integrada por el Virrey o Gobernador, los Oficiales Reales, el Juez Decano y el Fiscal de la Audiencia, que remitían las cuentas periódicamente a la casa de Contrataciones y Servicios y al Consejo de Indias.

El presupuesto consistía en una relación detallada de las erogaciones y justificaciones de uso de los distintos elementos que integraban al gobierno virreinal y que utilizarían en un mes, varios meses o un año. Durante este periodo no se registraban realmente los cambios.

Después de la independencia, la situación presupuestaria se tornó inestable, debido a los continuos cambios del gobierno y a la necesidad de un ejército siempre en campaña. Fue hasta 1853 bajo la presidencia de Benito Juárez, cuando se formuló un presupuesto detallado de los gastos del país conforme a las "Bases para la Administración de la República". Examinándose después

CAPITULO 1 EL CONTROL PRESUPUESTAL

por la Junta de Ministros, con la que se creó por primera vez un instrumento debidamente conformado para revisar y controlar el gasto público.

En 1867 se decreta la obligatoriedad del presupuesto, y a partir del año siguiente, empieza a presentarse regularmente en forma anual, con fundamento en el artículo 27 de la Constitución vigente en esa época.

En el periodo revolucionario de 1910 a 1920, existen cambios en las estructuras políticas, económicas y sociales de la nación. Durante estos años, los regímenes en el poder, no se consolidan y recurren a préstamos forzosos, a la emisión de la moneda y a otros mecanismos de captación financiera, provocados por la situación bélica imperante en esos momentos; Sin embargo los presupuestos seguían elaborándose y ejecutándose, salvo los años de 1914, 1915 y 1916, en los que seguramente el personal encargado de su formulación se vio impedido para realizar sus tareas.

Posteriormente a la lucha civil, se empieza con la reconstrucción y se sientan las bases para el desarrollo del país. La Constitución de 1917, permitió regular técnica y administrativamente las actividades presupuestarias, concediendo facultades extraordinarias al ramo de hacienda para el ejercicio presupuestal en tanto se expedían las leyes específicas para normar el funcionamiento de la Hacienda Pública. El presupuesto se convierte en columna vertebral de la política fiscal; En 1928 se integra una comisión del presupuesto encargado de preparar, formular, revisar, aumentar o disminuir las previsiones del gasto; y en 1930 el control del gasto público se concede a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, creándose un departamento de Presupuestos.

La administración presupuestaria a partir de este periodo incorpora los necesarios cambios, mismos que sientan las bases de consolidación del presupuesto y la regularidad en su parte técnica así lo muestra la creación de la actual Dirección General de Egresos en 1934 y la implantación de la Ley Orgánica del Presupuesto de Egresos en 1935.

CAPITULO 1 EL CONTROL PRESUPUESTAL

A partir de 1928 se tenía una clasificación del gasto en ocho grandes capítulos desglosados a su vez en conceptos y partidas presupuestales; esta clasificación modificada posteriormente constituye el antecedente más cercano a la vigente clasificación por objeto del gasto la cual contiene nueve capítulos.

Los egresos totales se agrupan en una clasificación administrativa tradicional constituida por ramos, es decir, los presupuestos de cada una de las dependencias del Ejecutivo y de los otros poderes; Legislativo y Judicial.

Las necesidades de tener una clara visión de la clase de gastos que incluían cada capítulo presupuestal, separando los gastos corrientes de inversión o de transferencia que anteriormente se mezclaban dio origen a su reestructuración y a la agregación de dos ramos generales más aparte del de la Deuda Pública creado en 1923, el de inversiones que comprenden las inversiones financieras en 1936, la ley para el control de los organismos Descentralizado y las empresas de participación estatales se aprobó en 1947 y que constituye la primera definición legal de la que habría de entenderse desde entonces por Organismo Descentralizado y Empresas de participación Estatal, en esa ley de 1947 se otorgaba a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la facultad de controlar y vigilar las operaciones de dichas entidades, a fin de instrumentar estas facultades se expidió, en enero de 1948 un Decreto Presidencial que creó la Comisión Nacional de Inversiones, como organismo dependiente de la Secretaría, por diversas razones se disolvió formalmente en 1949 creándose, la Comisión Nacional Bancaria y la Comisión Nacional de Seguros.

Otro hecho significativo fue la incorporación el presupuesto Federal en 1965 de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal, más importantes, con lo cual se dio paso a la cobertura del universo de las actividades que realiza el gobierno siendo actualmente 27 las entidades de este tipo incluidas en el presupuesto y poco más de 700 las que, aún cuando están controladas presupuestalmente, se incluyen en el documento que envía a la H. Cámara de Diputados, para su aprobación del ingreso y gasto que se ha de tener durante su ejercicio, conjuntamente con su programa de actividades que se realizarán.

CAPITULO 1 EL CONTROL PRESUPUESTAL

Por otra parte a partir de 1971, se establecieron mecanismos de soporte para el manejo presupuestario que consiste fundamentalmente en los siguiente, Creación del Sistema Integral de Información en 1971 y comprendió la estructura en computadoras de los sistemas y control presupuestal, de Contabilidad Federal de Ingresos y Egresos de la Tesorería de la Federación y de la Nomina y Control Personal Federal.

Como resultado de los estudios elaborados en el SIDI, a principios de 1973 se dividió éste en dos subsistemas, el sistema de Unificación de Nómina y personal SUNYP y el Sistema Unificado de Control Presupuestal SUCP con los cuales se pretendió unificar criterios, trámites, decisiones e información de todos los asuntos relativos al control de los trabajadores y empleados del gobierno federal, la comunicación ágil y dinámica entre las diversas áreas que intervenían en la formulación, autorización y pago del presupuesto, en el segundo.

Los aspectos anteriores sentaron las bases necesarias que facilitaron la implantación del presupuesto por Programas.

Hasta 1975 el Sistema Presupuestario respondió básicamente a la necesidad de determinar el objeto del gasto en capítulos y partidas presupuestales así como las dependencias encargadas de la ejecución.

Como resultado de la experiencia analizada en otros países, y de algunas dependencias en México, en 1975 se tomo la decisión de implantar la técnica de presupuesto por programas buscando dar solución a las necesidades de programación y administración eficiente de un gasto público cada vez más amplio y complejo.

En 1977 se realizaron adecuaciones a los mecanismos presupuestarios con base en los resultados alcanzados en los anteriores presupuestos, afirmando normas, y lineamientos para tal ejercicio; introduciendo un sistema de contabilidad descentralizada y un control del presupuesto a nivel de subprogramas.

CAPITULO 1 EL CONTROL PRESUPUESTAL

Apoyado en las estructuras anteriores y con la experiencia obtenida de los presupuestos con orientación programática de los años anteriores se formularon los presupuestos correspondientes a 1976 y 1979 de los cuales adicionalmente incorporaron los lineamientos provenientes de la reforma administrativa implantadas por el gobierno de José López Portillo.

Estas reformas del gobierno de López Portillo se vieron plasmadas en LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PUBLICO FEDERAL en el capítulo I en los artículos 1 al 12 en los que expresa que el gasto público federal comprende las erogaciones por concepto de gasto corriente, inversión física, inversión financiera, así como pagos de pasivo o de deuda pública, y por concepto de responsabilidad patrimonial, que realizan:

- ²I. El Poder Legislativo,
- II. El Poder Judicial,
- III. La Presidencia de la República,
- IV. Las secretarías de Estado y departamentos administrativos y la Procuraduría General de la República,
- V. El Departamento del Distrito Federal,
- VI. Los organismos descentralizados,
- VII. Las empresas de participación estatal mayoritaria,
- VIII. Los fideicomisos en los que el fideicomitente sea el Gobierno Federal

En donde las actividades de programación, presupuestación, control y evaluación del gasto, estaban a cargo de la Secretaría de Programación y Presupuesto la que dictaba las disposiciones procedentes para el eficaz cumplimiento de sus funciones.

Lo que dio origen a lo que hoy conocemos como **Presupuesto de Egresos de la Federación** en el que el gobierno federal a través del pago de impuesto y otras contribuciones que la sociedad aporta, de los ingresos del petróleo, de la venta de bienes y servicios de las empresas y organismos públicos, así como de financiamientos que contrata, obtiene los recursos necesarios ³para producir los bienes y servicios que debe proporcionar, conforme al marco

² LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PUBLICO FEDERAL

³ LEY DE INGRESOS DE LA FEDERACION

CAPITULO 1 EL CONTROL PRESUPUESTAL

jurídico vigente. La recaudación de esos ingresos la autorizan las Cámaras de Senadores y de Diputados en la ley de ingresos de la Federación.

El monto y destino al que el Gobierno Federal aplica esos recursos se denomina gasto público. Este se autoriza solo por la H. Cámara de Diputados a través del presupuesto de Egresos de la Federación.

El gasto publico permite que el Gobierno Federal proporcione servicios educativos y de salud, lleve a cabo la construcción de carreteras y viviendas, apoye el desarrollo del campo, así como la generación y distribución de la electricidad. También permite realizar acciones para garantizar la soberanía y seguridad nacional, procurar e impartir justicia, sostener relaciones con otros países y atender el costo financiero de la deuda entre otras.

1.3 DEFINICIONES.

CONTROL PRESUPUESTAL

Es un conjunto de procedimientos y recursos para la planeación, coordinación y control de todas las operaciones de la empresa con el fin de que obtengan el máximo rendimiento.

Instituto de Administración Científica de las Empresas

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 obtengan el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo.

C.P. Héctor Salas González, Control Presupuestal en los Negocios.

CAPITULO 1 EL CONTROL PRESUPUESTAL

Es un plan integrado y coordinado, que se expresa en términos financieros, respecto a las 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.

Fremgen M. James. Accounting for Managerial Analysis.

Es establecer un sistema de revisión, supervisión y control de las partidas presupuestales ejercidas a través de las operaciones que realice la empresa, con el objeto de que estas, las operaciones, no sean ejercidas sin planeación alguna fuera de la " Razonabilidad" de las necesidades que manifieste la operación.

Dr. Luis Haime Levy. Planeación Financiera.

1.4 CLASIFICACIÓN.

Los presupuestos se clasifican de varias formas atendiendo a sus características particulares:

A) POR EL TIPO DE EMPRESA.

- Públicos. Con fines de bien social. Su base son los egresos que sean indispensables para alcanzar su fin. Como pueden ser los gobiernos, estados, empresas descentralizadas; para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

- Privados. Con fines de lucro, su base son los ingresos; Son presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

B) POR SU CONTENIDO.

- Principales. Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos principales en todos los presupuestos de la empresa.

- Auxiliares. Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

C) POR SU FORMA.

- Flexibles. Tienen límites de tolerancia automáticos, es decir, consideran anticipadamente las variaciones que pueden ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios⁴.

- Fijos. Las desviaciones requieren autorización previa, permanecen invariablemente durante la vigencia del periodo presupuestario. Su característica principal de estos presupuestos es que son elaborados con tanta exactitud que, a la hora de aplicarlos son inflexibles.

D) POR SU DURACIÓN.

- Corto Plazo. Son presupuestos que abarcan de un año o menos y por lo tanto, se requiere de mayor precisión y análisis.

- Largo Plazo. Son proyectos de presupuestos que se formulan para un periodo suficientemente largo por lo regular a más de un año.

⁴ -GLENN A. WELSCH

E) POR LA TÉCNICA DE VALUACIÓN.

- Estimados. Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras son numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan sólo la probabilidad más o menos razonables de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

- Estándar. Son aquellos presupuestos formulados sobre bases científicas, tratan de representar los resultados que se deben de obtener, por lo tanto su porcentaje de error es mínimo.

F) POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS.

- De Posición Financiera. Muestran la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Estos presupuestos se presentan por medio de lo que se conoce como Posición Financiera Presupuestada (Balance General).

- De Resultados. Son los presupuestos que muestran las posibles utilidades a obtener en un período futuro.

- De Costos. Se formulan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, las erogaciones que en un tiempo futuro se puedan efectuar por concepto de Costos totales.

G) POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE.

- De Promoción. Se presentan en forma de Proyecto financiero y de Expansión, para su elaboración es necesario estimar ingresos y egresos que se pretenden efectuar en el periodo presupuestado.

- De Aplicación. Son pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con los que cuenta la empresa y generalmente se utilizan para la solicitud de créditos.

CAPITULO 1 EL CONTROL PRESUPUESTAL

- De Fusión. Se emplean para determinar, analizar y estudiar las posibles conjunciones de entidades.

D) POR ÁREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

- De áreas responsables. Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de cada uno de los encargados involucrados en la elaboración y ejecución de los presupuestos por áreas y niveles en que se divide la empresa.

E) POR PROGRAMAS.

- Normalmente estos presupuestos se realizan en dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, etc. Sus cifras expresan gastos con relación a los objetivos fijados, determinan el costo de las actividades concretas que de cada dependencia debe realizar para el cumplimiento de sus programas.

F) BASE CERO.

- Es el presupuesto realizado sin tomar en cuenta las experiencias ya obtenidas. Es útil cuando existen variaciones frecuentemente, por las actualizaciones y aumentos de costos.

G) DE TRABAJO.

- Parciales. Se elaboran de forma analítica, mostrando las operaciones estimadas para cada uno de los departamentos de la empresa.

- Previos. Son presupuestos sujetos a estudio, ya para la elaboración definitiva para su aprobación, los cuales pueden estar sujetos a ajustes de los responsables en afinar detalles.

- Definitivos. Es el presupuesto que finalmente se ejerce, coordina y controla en el periodo presupuestado, estos pueden generar presupuestos

CAPITULO 1 EL CONTROL PRESUPUESTAL

maestros para ahorrar tiempo y esfuerzo en la preparación de futuros presupuestos.

1.5 PRINCIPIOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

-Previsión:

- Principio de predictibilidad.
- Principio de determinación cuantitativa.
- Principio del objetivo.

-Planeación:

- Principio. de precisión.
- Principio de costeabilidad.
- Principio de flexibilidad.
- Principio de unidad.
- Principio de confianza.
- Principio de participación.
- Principio de oportunidad.
- Principio de contabilidad. por áreas de responsabilidad. y control.

-Organizacion:

- Principio de orden.
- Principio de comunicación.

-Dirección:

- Principio de autoridad.
- Principio de coordinación.

-Control:

- Principio de reconocimiento.
- Principio de excepción.
- Principio de normas.
- Principio de conciencia de costos.

PRINCIPIO DE PREDICTIBILIDAD.

Consiste en la previsión de lo que sucederá en el periodo que intentamos sujetar mediante control presupuestal; esta previsión abarca todos los aspectos de la organización desde las ventas hasta la utilidad resultante de tales ventas. El principio de Predictibilidad, no dice que sí es posible predecir, anunciar por revelación, ciencia, o conjetura algo que ha de suceder, o mejor dicho, algo que queremos que suceda. Los presupuestos son estimaciones, por lo tanto, es posible hacer previsiones técnicas.

PRINCIPIO DE DETERMINACIÓN CUANTITATIVA.

La previsión será más válida cuando pueda ser cuantificada. Es indispensable que el presupuesto se haya determinado cuantitativamente para el efecto de una serie de decisiones, objetivo y propósitos. El denominador común de todos los presupuestos es el signo de pesos, es decir que debemos determinar en pesos cada uno de los planes de la empresa para el periodo presupuestal.

La cuantificación supone la fijación de normas, estándares o unidades con los cuales comparar los resultados obtenidos. Es decir, todas las estimaciones, predicciones, pronósticos, etc. se deben traducir a números, unidades o valores, para que el presupuesto sea valuable, controlable y útil.

PRINCIPIO DEL OBJETIVO.

Uno de los más importantes principios del control presupuestal. El principio de la predictibilidad establece la posibilidad de prever, y el de determinación cuantitativa fija el como debe de ser esta previsión; El principio del objetivo es el que da la base para la previsión presupuestal.

CAPITULO 1 EL CONTROL PRESUPUESTAL

Una previsión solo es posible, precisa y eficiente cuando los objetivos de un organismo inmediatos y finales estén perfectamente establecidos y coordinados. Si el fin común, es lo que hace existir y condiciona todo el organismo, es evidente que mientras mejor se fijan los objetivos inmediatos y los finales; se podrá hacer mejor la previsión, por el contrario, si los objetivos son vagos o no están plenamente coordinados, toda la previsión tendrá consecuencias como inseguridad, error, etc.

Dada la importancia del principio del objetivo, una de las reglas para su fijación es de precisar, jerarquizar y determinar el fin que nos proponemos y el distinguir el objetivo verdadero de otros con los que se pueda confundir.

También este principio señala que las metas fijadas por la empresa se encuentran incorporadas dentro de los presupuestos, es decir, no sería posible un presupuesto sin las metas a alcanzar, pues el presupuesto es el instrumento para alcanzar los objetivos inicialmente planteados.

PRINCIPIO DE PRECISIÓN.

Los presupuestos son planes de acción y como tales deben ser expresados en la forma mas precisa y concreta posible, deben evitar vaguedades que impidan su correcta ejecución. Cuantificar lo más exacto posible para cada partida presupuestal. Cuando carecemos de planes precisos los medios que coordinemos serán 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 se puede fijar ni metas inalcanzables, ni objetivos tan fáciles de cumplir que no se requiera el esfuerzo de todos los miembros de la organización. El principio de precisión busca que los objetivos sean determinados con la mayor exactitud posible dentro de las técnicas de predicción y pronóstico.

CAPITULO 1 EL CONTROL PRESUPUESTAL

PRINCIPIO DE COSTEABILIDAD.

Ha de tenerse presente este principio al planear y operar un sistema de control presupuestal. Las ventajas que se obtengan y su repercusión en las utilidades crecientes como consecuencia del sistema de control presupuestal establecido han de superar al costo mismo de instalación y funcionamiento del sistema.

PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD.

Todo plan debe de tener un margen para cambios que surjan, por circunstancias que hayan variado después de la previsión. El control presupuestal debe tener una dirección básica pero que a su vez permita adaptaciones, siempre dirigiéndose 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 tendencia central entre ellos como lo más normal, estableciendo de antemano caminos de sustitución para las circunstancias especiales que se presenten; estableciendo sistemas para su rápida revisión. Los presupuestos flexibles se utilizan con mucho éxito ya que nos permite el análisis de las desviaciones de los costos.

PRINCIPIO DE UNIDAD.

Considerar a la empresa como un todo integral, como una unidad funcional. Los planes deben estar debidamente coordinados aun cuando existan planes para diferentes funciones. Es evidente que mientras haya diversos planes para cada función habrá contradicciones, dudas, etc. Los diferentes planes que se aplican a cada uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas, personal, etc. deben considerarse de tal manera que en un mismo plan puedan encontrarse los elementos de todas las de acción aplicables. De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formulación.

Fayol habla sobre el Principio de la Unidad de Mando y del Principio de la Unidad de Dirección; para la unidad de mando dice que para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe , y

CAPITULO 1 EL CONTROL PRESUPUESTAL

para la unidad de dirección menciona que un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto. Es la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de las fuerzas y dirección común de los esfuerzos.

PRINCIPIO DE CONFIANZA.

Este principio se incluye dentro de la planeación, porque es fundamental para los que elaboran y controlan el presupuesto, tener fe y confianza en el Control Presupuestal. El decidido apoyo a los principios y la eficiencia por parte de los miembros del grupo directivo, es señal de buena marcha y éxito del proyecto. Deben tener confianza de que dicha planeación presupuestal influirá en forma tangible en el curso de las operaciones, que es su obligación aplicar sinceramente los principios al diario funcionamiento de la empresa y fomentar la confianza de todos sus compañeros.

Una vez que los planes hayan sido terminados y totalizados 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.

PRINCIPIO DE PARTICIPACIÓN.

Involucrar a los colaboradores del presupuesto, tanto en su elaboración como en el control dará mejores resultados. Es esencial que en la planeación y control de las empresas intervengan desde el primero hasta el último de los supervisores. 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 el objeto aprovechar la experiencia de cada uno de ellos en su área de operación.

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

CAPITULO 1 EL CONTROL PRESUPUESTAL

Dependiendo de la magnitud de la organización, el director del presupuesto puede ser un individuo o bien un comité.⁵ La preparación de los presupuestos es tarea de todo el grupo administrativo, es decir, que abarca desde los supervisores de sección hasta el gerente general de la empresa, así que la tarea del director o directores del plan financiero es principalmente de coordinación e interpretación de los datos suministrados por todos los jefes de departamentos, supervisores, etc.

PRINCIPIO DE OPORTUNIDAD.

Los planes deben estar concluidos antes de que se inicie el periodo presupuestado, para tener tiempo de tomar medidas conducentes a los fines establecidos; y dar a conocer a cada uno de los involucrados el papel a desempeñar, para cuando se inicie el proyecto, se cuente con el adiestramiento oportuno, así como con el material requerido para la instalación del control presupuestal.

Este principio también recomienda la adopción de un calendario de fechas claves tanto en el periodo de planeación, como en la etapa de control. Cuando todos los funcionarios de una empresa se han comprometido, por escrito, a cumplir con determinadas fechas de entrega de datos necesarios para la planeación se logra obtener continuidad y rapidez en todas las etapas de la preparación del plan financiero.

PRINCIPIO DE CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD Y CONTROL.

Es necesario contar con un Sistema de contabilidad y una estructura departamental que permita evaluar la responsabilidad y logros de los individuos que dirigen y controlan las diferentes áreas de operación de la empresa. Los planes del futuro, se basan en las experiencias del pasado y esta experiencia la encontramos en la contabilidad. Los datos que nos proporciona la contabilidad, deben estar ordenados de tal forma que

⁵ PERDOMO, MORENO A.

ELEMENTOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

Pag. 67

CAPITULO 1 EL CONTROL PRESUPUESTAL

nos permita determinar áreas de responsabilidad y al mismo tiempo fraccionar las operaciones para el Control Presupuestal.

Una contabilidad debe apoyarse en un catálogo de cuentas y en un manual de contabilidad que facilite la uniformidad y consistencia en el registro de las transacciones y operaciones diarias de la organización

Si la contabilidad de la empresa no satisface los fines del presupuesto deberá cambiarse, pues es requisito indispensable que las cifras contables sean computadas siguiendo los lineamientos del presupuesto, ya que de otro modo no serian comparables las cifras de ambos y se malograría el control que se inicia con la comparación de los resultados obtenidos según la contabilidad, con los esperados según el presupuesto.

Tanto el presupuesto como la contabilidad deben agrupar todos sus elementos en tal forma que siempre haya un hombre responsable del éxito o fracaso en el logro de las metas. Aún cuando hay casos difíciles de resolver, el objetivo es que los ingresos, los costos, los gastos, las horas trabajadas, etc., deben ser asignadas a un hombre y a su área específica de responsabilidad, autoridad y control.

PRINCIPIO DE ORDEN.

La planeación y control deben desarrollarse en una sana organización. Esta organización debe estar claramente trazada en los organigramas. Las líneas de autoridad y responsabilidad deben ser precisas para que no quede duda sobre el área en que se actúa. Una organización satisfactoria consiste en un inteligente agrupamiento de tareas, coordinación del trabajo de los diferentes grupos, establecimiento de líneas definidas de autoridad y responsabilidad en la ejecución del trabajo de cada uno de los miembros de la administración. Esta es una de las consideraciones más importantes en la instalación del Control presupuestal, no solo porque el desembolso de salarios constituye un renglón muy importante de los costos de casi toda la empresa sino por el desperdicio de esfuerzo que representa la duplicación de las funciones o la burocratización de las actividades de una empresa. Además, se actúa con mayor decisión y efectividad cuando se sabe donde termina el campo de acción y empieza el de otro funcionario.

CAPITULO 1 EL CONTROL PRESUPUESTAL

Es conveniente establecer o revisar las cartas de organización, formular o revisar el manual de las funciones de cada uno de los miembros del grupo directivo, detallando, hasta donde sea posible sus deberes y obligaciones, autoridad, etc. La formula del orden social señala que debe de existir un lugar para cada persona y cada persona en su lugar; Para que el orden social de una empresa sea preciso, debe de haber un lugar reservado para cada agente y que cada agente esté en el lugar que se le ha asignado. El orden perfecto exige, además que el lugar convenga al agente y que el agente convenga a su lugar.

PRINCIPIO DE COMUNICACIÓN.

La comunicación efectiva implica que dos o más agentes entiendan de la misma manera un asunto determinado; Se requiere que el supervisor y el subordinado, tengan el mismo concepto de responsabilidad y una clara comprensión de los objetivos. También implica que la comunicación sea oportuna y concisa; Siempre que sea posible, la comunicación debe ser escrita, para evitar desviaciones.

Para que la comunicación sea efectiva se recomienda:

- Mantener la línea de organización que establece que las ordenes e instrucciones fluyan del alto nivel directivo hacia abajo y los informes, recomendaciones, sugerencias, etc., fluyan de abajo hacia arriba, es decir a la inversa.
- Conservar la línea de organización abierta, es decir, el flujo de comunicación en los dos sentidos no debe de interrumpirse.
- Tener informada a la línea de organización.
- Actuar en situaciones de emergencia cuando la línea de organización se interrumpa, tomando en consideración e informando a los superiores y subordinados involucrados.

PRINCIPIO DE AUTORIDAD.

Fayol lo llama Principio de Autoridad-Responsabilidad. La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer. Se distingue a un jefe por la autoridad estatutaria que depende de la función y por la autoridad personal hecha de la inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de dotes de mando, de servicio prestado, etc. Para ser un buen jefe, la autoridad personal es el complemento de la autoridad estatutaria. No se concibe la autoridad sin responsabilidad, es decir, sin una sanción, recompensa o castigo que acompañe el ejercicio del poder. La responsabilidad se deriva de la autoridad, es decir, donde se ejerce una autoridad, nace una responsabilidad.

La delegación de autoridad que un jefe hace a un subalterno no debe de restar responsabilidad al superior. Este principio dispone que la delegación de autoridad no sea jamás tan absoluta como para eximir totalmente al funcionario de la responsabilidad final de las actividades bajo su jurisdicción.

Los funcionarios ejecutivos disponen de dos tipos de autoridad:

- A) Autoridad ejecutiva.
- B) autoridad funcional.

Existe una excepción; la posición del funcionario ejecutivo que no ejerce autoridad alguna, sino que desempeña funciones asesoras.

La comprensión absoluta de estos tipos de autoridad como también la diferencia entre los tipos de autoridad y la función asesora puede contribuir tangiblemente a incrementar la eficacia administrativa, como también las ganancias de la empresa.

CAPITULO 1 EL CONTROL PRESUPUESTAL

PRINCIPIO DE COORDINACIÓN.

El interés general siempre debe prevalecer sobre el interés particular. El Control presupuestal actúa como coordinador de todos los intereses al establecer un programa balanceado que lleve a la empresa a su objetivo central.

PRINCIPIO DE RECONOCIMIENTO.

Este principio establece que debe reconocerse y dar crédito a un individuo por sus éxitos y reprimirlo o aconsejarlo por sus faltas y omisiones. El sistema de evaluación de la labor del funcionario debe ser justo, claro y exacto. Debe reconocer las habilidades del individuo, sus aspiraciones y reacciones y debe tender a estimular la dignidad humana.

Un individuo que tenga un cargo bien definido, amplia autoridad para desempeñarlo, planes, normas y objetivos claramente entendidos debe esperar que se le juzgue por sus actos, con los correspondientes premios y sanciones.

Al aplicar el Principio de Reconocimiento se debe de tratar de dar crédito por algo bien hecho, este crédito debe de ser publico y notorio para estimular la dignidad del individuo. Si se trata de llamar la atención o reprender debe hacerse en privado para no lastimar dicha dignidad. Es decir, Todos aquellos que hayan alcanzado o superado las metas señaladas en el presupuesto, se les debe de otorgar un reconocimiento público dentro de la organización; asimismo, aquellos que por causa injustificada no logren las metas presupuestales a su cargo, deberán de ser recriminados en forma privada, tomándose posteriormente, si así es requerido, las medidas pertinentes.

PRINCIPIO DE EXCEPCIONES.

Se recomienda a los ejecutivos que dirigen el control presupuestal, se dedique mas a los problemas excepcionales, sin preocuparse por los asuntos que marchan de acuerdo a lo planeado. Para lograr esto se requiere un plan de operaciones y resultados reales de las operaciones. El plan lo constituye el presupuesto y el resultado, la contabilidad. De la comparación del

CAPITULO 1 EL CONTROL PRESUPUESTAL

presupuesto y la contabilidad surgen las variaciones que generalmente son inevitables.

De acuerdo con el Principio de Excepciones se establece un margen de tolerancia para estas variaciones, de acuerdo con las circunstancias y experiencias de cada empresa; por ejemplo, se puede establecer que los excesos de costos mayores del 5% constituyen una excepción y debe investigarse.

Para hacer efectivo este principio el sistema de Control Presupuestal debe diseñarse de tal forma que las excepciones sean visibles inmediatamente que se originan.

Habría que tomar en cuenta que nada es absoluto. Las excepciones hay que considerarlas como tales y no derrumbar el proyecto por ellas.

PRINCIPIO DE NORMAS.

El establecimiento de normas claras y precisas puede contribuir a las utilidades. Una norma permite actuar dentro de los límites establecidos por dicha norma, sin necesidad de vigilancia estrecha. Los presupuestos constituyen la norma por excelencia para todas las operaciones de la empresa. Mientras mejor se conozcan las normas, funcionaran mejor, Por lo tanto, hay que establecerlas, después conocerlas y por último, explicarlas y aceptarlas.

PRINCIPIO DE CONCIENCIA DE COSTOS.

Tanto la experiencia como la investigación ha demostrado que para el control efectivo de los costos es necesaria una actitud especial que se le ha denominado Conciencia de Costos. Las investigaciones han revelado que si un ejecutivo tiene conciencia de costos, sus subordinados tenderán a seguir su ejemplo.

CAPITULO 1 EL CONTROL PRESUPUESTAL

En este caso se trata de actitudes y de conducta que tiene que ver con la psicología del individuo y del grupo. Desarrollar una actitud y una conducta debe ser una de las metas en el Control Presupuestal.

Comprender los costos y su influencia en la utilidad, precio de venta y posición de la empresa en relación con la competencia, es esencial para el éxito de la empresa. Cada supervisor debe comprender el impacto de sus decisiones sobre los costos y considerar las alternativas, para que cada decisión que tome sea la más efectiva desde el punto de vista de la empresa.

Hay decisiones que se relacionan directamente con el gasto de dinero, pueden referirse a la compra de equipo, agregar personal o autorizar tiempo extra. Estas decisiones generalmente se conocen como decisiones de costo y se debe de tomar en cuenta el costo en que se va a incurrir.

El control de costos debe iniciarse con una actitud positiva hacia la empresa; esto se logra cuando todos los miembros del grupo administrativo están convencidos de que cada una de sus decisiones tiene un efecto directo sobre los costos, de tal manera que se logre una verdadera conciencia de costos.

CAPITULO 2



IMPORTANCIA.

2.1 IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello debe planearse sus actividades para lograr sostenerse en el mercado a un nivel competitivo, ya que cuanto mayor sea la incertidumbre mayor serán los riesgos por asumir⁶.

Por tal razón en cuanto menor sea el grado de acierto en las estimaciones, mayor será la investigación que deberá realizarse sobre la influencia que ejerzan los factores no controlables o no previstos, sobre estas estimaciones que pueden afectar los resultados que se quieren obtener al final del período presupuestal.

El control presupuestal surge como una herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos que se interpretan y de los cuales se analizan las desviaciones más relevantes para corregirlos lo antes posible o para tomarlas en cuenta en operaciones posteriores. También ayuda a planear las operaciones, los ingresos y los gastos de las empresas según su tamaño y necesidades con el objeto de incrementar las utilidades, cuyo logro se subordina a la coordinación y relación sistemática de todas las actividades de la empresa, además que implanta procedimientos que no oprimen la iniciativa de los empleados cualquiera que sea su nivel y que ayudan a la determinación oportuna de las desviaciones detectadas frente a los pronósticos con el propósito de evitar que en el futuro las estimaciones se reflejen en cálculos excesivamente pesimistas u optimistas.

Además de la importancia de que todas las variaciones ya sean favorables o desfavorables deberán ser analizadas y reportadas por escrito por cada uno de los departamentos

⁶ - CARDENAS Y NAPOLES, RAUL ANDRES.
PRESUPUESTOS: TEORIA Y PRÁCTICA.
Pag. 155

2.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

Al emplear el control presupuestal como herramienta de dirección de las empresas, se obtendrán mayores resultados que se reflejarán en los rendimientos de las operaciones, las ventajas que se obtienen entre otras son:

- ⇒ Se determina si los recursos son suficientes para ejecutar las actividades propias de la empresa.
- ⇒ Se eligen las decisiones que reporten mayores beneficios a la empresa.
- ⇒ Se aplican estándares en la determinación del presupuesto (materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación).
- ⇒ Se acumula información indispensable, para hacer revisiones constantes, en donde se puede apreciar si los planes se están cumpliendo⁷.
- ⇒ Se integra a cada miembro de la empresa para que se concientice en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que se le fueron asignadas individualmente.
- ⇒ La dirección ante los problemas crea entre sus miembros el hábito de analizarlos y discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.
- ⇒ Periódicamente se replantean las políticas, si después de revisarlas y evaluarlas se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos se tomarán medidas correctivas.
- ⇒ Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.
- ⇒ Se procura optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.
- ⇒ Se crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficiencia los recursos de la empresa.

⁷ -RIO, CRISTÓBAL.
EL PRESUPUESTO.
Pag. V 25

- ⇒ Permite establecer costos promedio.
- ⇒ Permite la comparación con los costos reales, midiendo la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones, y sirve como incentivo para actuar con mayor efectividad.
- ⇒ Facilita la vigilancia de cada una de las funciones de las actividades de la empresa.

Y las desventajas que presenta son:

- ⇒ Los datos al ser estimados estarán sujetos al juicio o a la experiencia de quienes lo determinaron⁸.
- ⇒ Su implantación y funcionamiento necesitan tiempo, por lo tanto, sus beneficios se tendrán después del segundo o tercero año cuando se haya ganado experiencia.
- ⇒ Puede ser difícil lograr la participación del personal.

2.3 ANÁLISIS DE VARIACIONES

Para lograr el apropiado funcionamiento del control presupuestal, se deben identificar y clasificar las variaciones como sigue:

Atendiendo a la Naturaleza.

- Favorables.
- Desfavorables.

Atendiendo al tipo de aplicación.

- Anticipadas.- Son aquellas que se presentan como consecuencia de un hecho acontecido, uno o varios meses antes de la estimación.

⁸ -LAVOLPE,ANTONIO.
LA GESTION PRESUPUESTARIA.
Pag. 18

- Diferidos.- Son aquellos que aparecen como consecuencia de un hecho sucedido uno o varios meses después de la estimación.

Atendiendo a su origen.

- Errores de Contabilización.- Son aquellos que se presentan como consecuencia de una indebida aplicación contable.

- Fallas de presupuesto.- Son aquellas que se presentan debido a hechos ocurridos no presupuestados, o bien debido a cifras presupuestadas no ocurridas.

La comparación de resultados reales con los presupuestados es una parte importante del control presupuestal, ya que si una variación es significativa debe ser objeto de investigación inmediata y detallada por la administración para determinar sus causas fundamentales e iniciar las acciones correctivas necesarias.

Al evaluar e investigar una variación para determinar las causas se deben considerar las siguientes posibilidades

- ⇒ Que la variación no es significativa
- ⇒ Que la variación se debió a errores en los informes, ya sea en los reales o en los estimados por el departamento de contabilidad.
- ⇒ Que la variación se debió a una decisión administrativa específica, La administración frecuentemente tomara decisiones que causan variaciones, realizadas con la finalidad de mejorar la eficiencia de la compañía.
- ⇒ Que muchas variaciones se explican en términos de factores incontrolables como son los siniestros ya sean robos, incendios, inundaciones, etc.

CAPITULO 2 IMPORTANCIA

Existen varias formas de investigar las variaciones para determinar las causas fundamentales. Algunas formas principales son:

-Conferencia con supervisores, capataces o empleados en los centros específicos de responsabilidad, origen de la variación

-Análisis de la situación de trabajo incluyendo la carga de trabajo, la coordinación de actividades y la eficacia de supervisores.

-La observación directa.

-Investigaciones en al sitio por los funcionarios de línea.

-Auditoria interna.

-Estudios especiales.

⇒ Análisis de variaciones en ventas.

La apreciación del significado y de las limitaciones de los resultados del análisis de variaciones es mayor si se comprende su funcionamiento. Por lo tanto se presenta un ejemplo para analizar las variaciones, y para observar como el análisis de ciertas variaciones entre resultados reales y cifras presupuestadas, pueden proporcionar mayor conocimiento de las causas fundamentales de las variaciones.

CIA "X" S.A. DE C.V.			
INFORME DE RESULTADO DE VENTAS-RESUMEN			
PARA EL MES DE ENERO DE 2006			
ZONA	RESULTADOS		
	REALES	ESUPUESTADOS	
A	4 8 1 . 5 0	5 0 0 . 0 0	- 1 8 . 5
B	1 9 8 . 8 0	2 0 0 . 0 0	- 1 . 2
C	4 0 2 . 1 0	4 0 0 . 0 0	2 . 1
TOTAL	1 , 0 8 2 . 4 0	1 , 1 0 0 . 0 0	- 1 7 . 6

CAPITULO 2 IMPORTANCIA

La atención de la administración debe dirigirse inmediatamente a las desviaciones relevantes, en este caso el análisis será para la zona A.

CIA "X" S.A. DE C.V. INFORME DE RESULTADO DE VENTAS-ZONA A PARA EL MES DE ENERO DE 2005						
PRODUCTO	REALES		ESTIMADO		VARIACION	
	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE	UNIDADES	IMPORTE
A	35	182.00	40	200.00	-5.00	-18.00
B	49	299.50	50	300.00	-1.00	-0.50
TOTAL	84.00			500.00		-18.5

De nuevo se analizará la cantidad relevante, en este caso será el producto A, En este momento ya se ha llegado al punto donde se ha originado la variación desfavorable. El primer paso analítico es calcular los precios promedios tanto reales como presupuestales.

$\$ 182 / 35$ (unidades) = 5.20 Precio promedio real de venta.

$\$ 200 / 40$ (unidades) = 5.00 Precio promedio presupuestado de venta.

Así se puede ver que la cantidad vendida real fue menor a la presupuestada pero el precio de venta fue mayor al presupuestado, esto nos lleva al siguiente análisis:

Variación en la cantidad de ventas. (40 Uds. - 35 Uds.) * 5 = - 25

Variación en el precio de ventas. 35 Uds. (\$ 5.20 - \$ 5.00)= 7
=====

- 18

CAPITULO 2 IMPORTANCIA

La Interpretación de los resultados de los análisis puede ser que, Hay una variación desfavorable de \$ 18.00 para el producto A, en la Zona 1 al comparar las ventas reales con las presupuestadas.

El análisis de esta variación indica que el número de unidades vendidas fue de 5 unidades por debajo del presupuestado, el valorar el precio de venta presupuestado, resulta una variación desfavorable en cuanto a cantidad vendida de 25 debajo. Esta variación desfavorable de cantidad vendida se contrarresto en parte por una variación favorable del precio de venta de \$.20 por unidad sobre 35 unidades vendidas, este valor ascendió a \$ 7.00. Por lo tanto será necesario investigar los factores que causan la variación de cantidad vendida en la zona 1.

⇒ Análisis de variación de Materias Primas.

El informe de resultados sobre las compras mostrara una comparación de las compras reales y las compras presupuestadas, la variación resultante puede ser analizada de modo similar al de ventas, puesto que operan los mismos factores, cantidad y precio, por ejemplo:

CIA "X" S.A. DE C.V.			
DEPARTAMENTO DE COMPRAS			
INFORME DE RESULTADOS			
PARA EL MES DE ENERO DE 2005			
COMPRA DE MATERIA PRIMA			
ZONA	REALES	PRESUPUESTADO	VARIACION
UNIDADES	210	200	
PRECIO	0.224	0.20	
TOTAL	47.04	40.00	7.04

Para mostrar las dos variaciones parciales, cantidad y precio, en el siguiente análisis se debe incorporar el informe de resultados para proporcionar información adicional a la administración.

CAPITULO 2 IMPORTANCIA

◆ Análisis de variación - Materia Prima A .

Variación de precio de compra.

$$(\$.224 - \$.20) * 210 = - 5.04$$

Variación de cantidad de compra.

$$(210 - 200) * \$.20 = - 2.00$$

=====

Total de Variación de Compra. \$ 7.04

El gerente del departamento, es responsable de la cantidad de materia prima utilizada para fabricar un determinado volumen de producción; pero, no es responsable del costo de la materia prima.

⇒ Análisis de Variación de Mano de Obra Directa.

El informe de resultados de cada departamento que utilice Mano de Obra Directa reflejara por lo general una variación en relación a esta cuenta. Como ocurre con los materiales directos; La variación refleja el efecto de dos factores; la cantidad (Horas de Mano de Obra Directa) y precio (Tasa promedio salarial). La variación de la Mano de Obra Directa puede analizarse matemáticamente para reflejar dos variaciones parciales que proporcionan una información para la evaluación administrativa de las causas fundamentales como por ejemplo:

	REAL	ESTIMADA	VARIACION
UNIDADES DE PRODUCTO TERMINADO (PRODUCCION)	87	100	
MANO DE OBRA DIRECTA:			
HRS. MOD X UNIDAD DE PRODUCTO TERMINADO	35	35	
TASA PROMEDIO SALARIAL (presupuestadas \$ 13.00 por Hrs. MOD)	11.96	13	
COSTO	418.6	455	36.4

2.4 PUNTO DE EQUILIBRIO.

El punto de equilibrio se puede definir como nivel de volumen en el cual los ingresos igualan exactamente el costo total, y no hay utilidad ni pérdida.

Hay una relación estrecha entre el presupuesto y el análisis del punto de equilibrio. Aunque los análisis pueden aplicarse a datos históricos, se aplican mejor a datos presupuestados⁹. Esta última aplicación es de gran importancia en la planificación y control total de las utilidades.

Este análisis está directamente relacionado con el efecto en los cambios de los costos fijos, costos variables, volumen de ventas, precios de ventas sobre las utilidades.

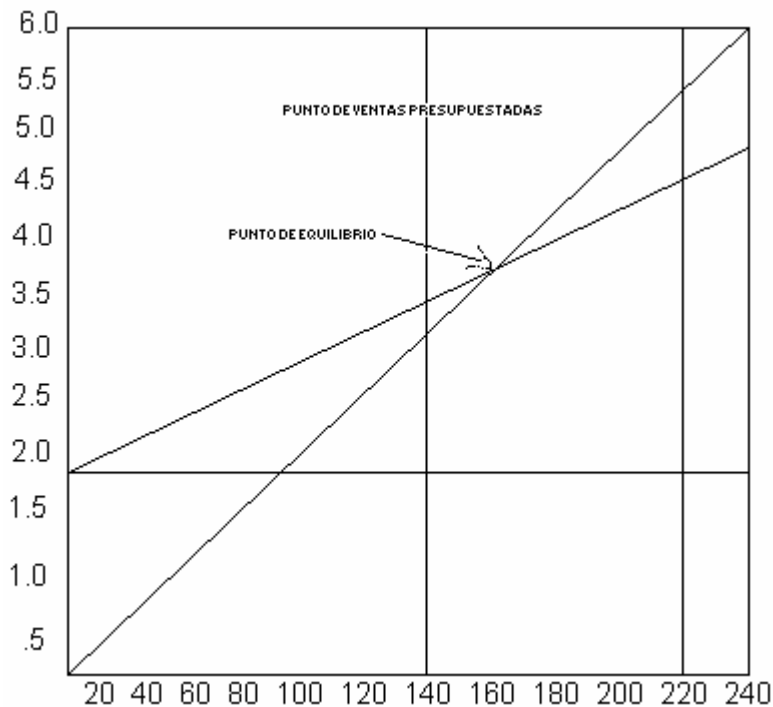
Si los análisis del punto de equilibrio pueden realizarse con precisión razonable, será de gran importancia para el director de presupuesto.

La comprensión del análisis del punto de equilibrio requiere la apreciación de los conceptos fundamentales que se comprenden mejor con su descripción

	FIJOS	VARIABLES	
Ventas Presupuestadas (200 unidades \$25)			5000
Costos Presupuestados			
Material directo		900	
M.O.D.		1000	
Gastos de Fabricación	700	300	
Gastos de admón.	600	100	
Gastos de distribución	500	300	4400
TOTALES	1800	2600	9400
Utilidad Presupuestada			

(Capacidad de producción 240 unidades).

⁹ -PERDOMO, MORENO A.
ELEMENTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA.
Pag. 329



La escala vertical en la gráfica representa pesos de ingresos y costos. La escala horizontal representa la base de actividad, el volumen o producción (unidades de volumen). Las tres líneas que representan el total de los costos fijos, costos totales y ventas se localiza colocando el plan de utilidades verticalmente al volumen presupuestado de 200 unidades y marcando el nivel presupuestario de costos fijos (\$1,800), Costos totales (\$4,400) y pesos de venta (\$5,000); La línea de costos fijos, se traza horizontalmente a través del punto de costos fijos de \$ 1,800.

La línea de costo total se traza a través del punto del costo total de \$ 4400 y la intersección de la línea de costos fijos con la escala vertical de izquierda, La línea de ventas se traza a través del punto de ventas presupuestadas \$ 5,000 hasta el punto de origen en la esquina inferior izquierda. Si se usa la misma distancia en escala horizontal para el volumen de ventas, como es la escala vertical para el ingreso realizable del volumen, la línea de ventas conectar a las esquinas opuestas de la gráfica.

La punta en que las líneas de ventas y de costo total se insertan en el punto de equilibrio (\$3750). El área entre las líneas o la recta de este punto,

CAPITULO 2 IMPORTANCIA

representa el potencial de utilidad, y el área entre las dos líneas a la izquierda representa el potencial de perdida.

El Punto de equilibrio, así como otra información, puede determinarse mediante el uso de procedimientos matemáticos. Hay varias fórmulas que pueden usarse para estos cálculos; las dos más empleadas generalmente son las siguientes:

1.- Calculo para el Punto de Equilibrio basado en los totales del presupuesto.

$$\text{VPE} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - \frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS CORRESPONDIENTES}}}$$

Sustituyendo:

$$\text{VPE} = \frac{\$ 1,800}{1 - \frac{\$ 2,600}{\$ 5,000}} = \frac{1800}{1 - .52} = \frac{1800}{.48} = 3750$$

= \$ 3750 (Punto de Equilibrio en Pesos)

= 3750 / \$ 250 = 15 (punto de Equilibrio en Unidades).

La formula proporcionará las características del análisis del punto de equilibrio. Al dividir las cuentas variables por las ventas se obtiene la razón de cuentas variables. Así los .52 (Esto es \$ 2600 / 5000) obtenidos, indica que los costos variables son .52% de las ventas es decir \$0.52 de cada peso de ventas. Son necesarios para recobrar exactamente los costos variables.

Al restar la razón del costo variable de uno el resultado es la razón de utilidad-volumen. Por ejemplo los .48 (Esto es 1- .52) obtenidos indican que el 48% de las ventas están disponibles para cubrir los costos fijos (y generar utilidades), en otras palabras \$0.48 de cada peso de ventas esta disponible para cubrir los costos fijos y generar utilidades. Puesto que la utilidad al

punto de equilibrio es cero, al dividir los costos fijos por la razón de utilidad-volumen (.48) de los ingresos de ventas en pesos es necesario para recobrar exactamente los costos fijos ($\$ 1,800 / .48 = \$ 3,750$).

VENTAS AL PUNTO DE EQUILIBRIO(CALCULADAS)		3750
MENOS:		
COSTOS FIJOS PRESUPUESTADOS	1800	
COSTOS VARIABLES PRESUPUESTADOS 3750*.52	1950	
TOTAL		3750
UTILIDAD		0

2.- Calculo de Punto de Equilibrio basado en precio unitario y costo presupuestado.

- ⇒ Precio Unitario de Ventas ($\$ 5000 / 200$ unidades $\$ 25.00$)
- ⇒ Costo Variable Unitario ($\$ 2600 / 200$ unidades 13.00)
- =====
- ⇒ Contribución de cada unidad para cubrir costos fijos
y utilidades. $\$ 12.00$

La división de los costos fijos a recuperarse $\$ 1800$ por la recuperación unitaria, $\$ 12$ da un volumen de punto de equilibrio de 150 unidades. El punto de equilibrio de 150 unidades.

El punto de equilibrio es entonces ($150 * \$ 25 = 3750$). Estos cálculos pueden colocarse en forma de ecuación como sigue:

(1) $VENTAS = COSTO VARIABLE + COSTO FIJO + UNIDAD$

(2) Adaptación.

Si $X =$ Unidades al punto de equilibrio.

Entonces:

$$\$ 25x = \$ 13x + 1800 + 0$$

$$\$ 12x = \$ 1800$$

$$x = 150 \text{ (unidades al punto de equilibrio)}.$$

El análisis del punto de equilibrio es un modelo muy útil cuando se trata de un solo producto. Pero generalmente supone condiciones de certidumbre, lo cual limita su aplicación.

Supuestos.

1. Todos los costos y volúmenes son conocidos.
2. Las relaciones costo - volumen son lineales.
3. Toda la producción puede ser vendida.

Ventajas.

1. es simple y fácil de visualizar.
2. se enfoca sobre la rentabilidad.
3. usa una presentación tanto gráfica como algebraica.

El objetivo de análisis del punto de equilibrio es el de encontrar el punto en el que el costo iguala a los beneficios.

CAPITULO 3



PREPARACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.

CAPITULO 3 PREPARACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

3.1 DEPTO. DE PRESUPUESTOS / DIRECTOR DE PRESUPUESTOS.

Si debe de ser una persona o un comité quien se encargue de la coordinación presupuestal, es una cuestión que debe decidirse de acuerdo al marco de circunstancias que rodea la empresa.

Si se decide nombrar a un director de presupuestos, que será el que establece normalmente los principios de presupuestación¹⁰, se puede obtener la colaboración de los demás ejecutivos mediante las agendas de juntas de administración, en las cuales se incluyen todos los puntos de la planeación presupuestal que tenga importancia para ser discutidos.

La selección del Director de Presupuestos es una de las más importantes decisiones desde el punto de vista de la prontitud y eficacia con que se inicie el Control Presupuestal. Generalmente se piensa que el Director del Presupuesto debe practicar logrando la más económica administración de su departamento, como un primer paso para ser un buen director. Hay controversia en cuanto que conviene más a la empresa, sí escoger una persona que haya probado su capacidad como ejecutivo en cualquier departamento de la empresa y que necesariamente tiene un conocimiento y experiencia en cuanto a las operaciones que se realizan, o bien, una persona cuya única experiencia sea el Control Presupuestal, aún cuando no haya estado relacionada con la empresa.

Para ser un buen Director de Presupuestos , es conveniente considerar los conocimientos y habilidades que debe de tener; como son, entre otras:

- ◆ Debe de tener conocimiento de Contabilidad general y de la empresa en particular, ya que hay ciertas peculiaridades propias de cada negocio que deben tomarse en cuenta. Debe saber formular catálogos de cuentas y manuales de contabilidad para describir las cuentas.

¹⁰ CONTABILIDAD DE GESTION: PRESUPUESTARIA Y DE COSTOS.

CAPITULO 3 PREPARACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

- ◆ Debe de tener conocimiento de costos que lo capaciten para instalar un sistema de costos estimados o estándares, contra los cuales se comparen los costos reales obtenidos. A demás el conocimiento y la convicción de la importancia de que los costos es fundamental para la buena marcha de cualquier negocio de acuerdo al Principio de la Conciencia de Costos.

- ◆ Debe de tener conocimiento sobre los métodos para pronosticar; esto es, expresar los planes en términos de dinero y cifras estadísticas y tener la habilidad necesaria para elegir el mejor plan para la empresa, sin perder de vista las tendencias de acuerdo a las circunstancias que puedan afectar la marcha de la empresa.

- ◆ Debe tener habilidad para analizar la organización de la empresa, expresar en forma gráfica las funciones de los diversos departamentos y establecer deberes y autoridad de los principales funcionarios.

- ◆ Debe de tener habilidad para conversar y negociar con los demás altos funcionarios con el tacto y la dignidad necesaria para crear confianza y buena voluntad para él mismo y para el departamento de presupuestos.

- ◆ Debe de tener destreza para revisar los procedimientos, y las formas utilizadas por la empresa y modificarlas cuando sea necesario para que encajen dentro del programa del presupuesto.

- ◆ Debe de tener dinamismo para preparar organigramas y manuales del personal.

El personal a cargo del Director de presupuestos debe ser limitado, esto es para dar ejemplo a los demás funcionarios y evitar que se dupliquen las funciones que realizan los otros departamentos. La labor del Director de Presupuestos, es esencialmente de coordinación y educación y para ello sólo requiere del personal necesario para diseñar los procedimientos que permitan obtener toda la información de los otros departamentos, y hacer las investigaciones y evaluaciones de las desviaciones.

CAPITULO 3 PREPARACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

3.2 COMITÉ DE PRESUPUESTOS.

La organización de un comité es útil, no sólo desde el punto de vista de revisión de planes, sino también para que los ejecutivos estén constantemente enterados y familiarizados con el programa de presupuestos y su desarrollo. Si los más altos ejecutivos forman el Comité de Presupuestos, el problema para educar y crear un clima de confianza, se simplifica y se obtiene el respaldo más efectivo para el programa. Además, se tiene la ventaja de que la información presupuestal emana de las fuentes directas de la planeación y ejecución. El presidente del Comité de Presupuestos puede ser el gerente de la empresa, el contralor o el responsable de los presupuestos, el Director de Finanzas, que

El comité debe revisar los presupuestos de las de las diferentes divisiones para determinar si son excesivamente optimistas, conservadores o muy bajos. El comité tiene la responsabilidad de recomendar las acciones que se han de realizar para mejorar el rendimiento si es necesario¹¹.

En algunas empresas, han visto la conveniencia de establecer cursos formales de capacitación, cursos para detallar la mecánica y la técnica de la planeación presupuestal, desarrollar ejemplos y promover la discusión en casos específicos, fomentar el interés en los costos y su influencia en las utilidades, de acuerdo al Principio de Conciencia de Costos; así como analizar las funciones y operaciones que realiza cada uno de los departamentos, sus logros, sus objetivos y sus métodos para alcanzarlos.

La formación del Comité de Presupuestos la encabeza el responsable de los presupuestos, y lo integran los demás departamentos como el Gerente de ventas, Gerente de Compras, Gerente de Producción, Gerente de personal, Gerente de Mercado. Cuando logremos involucrar a mayor número de personas en el proyecto, este tendrá mayores probabilidades de éxito. Para esto y cuando la estructura de la organización lo permita, es conveniente designar un responsable por área, independiente, y que a su vez forme parte

¹¹ CONTABILIDAD DE GESTION: PRESUPUESTARIA Y DE COSTOS.
Pag. 577 .

CAPITULO 3 PREPARACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

del Comité de Presupuestos, por ejemplo; Se desea pronosticar las ventas en un determinado mercado, intervienen el Gerente de Ventas, como parte del Comité Presupuestal, el Supervisor de la zona estudiada, como integrador del equipo, y los representantes de las ventas (vendedores), como investigadores directos.

La función primordial del Comité de Presupuestos es la supervisión y autorización de las partidas presupuestales, explicar los objetivos y adecuar los presupuestos a las situaciones reales cambiantes.

Los Objetivos definidos por el Comité Presupuestal deberán ser ampliamente explicados a los participantes de los presupuestos en su totalidad, y, de preferencia a toda la organización. Cuando todos conocen hacia donde enfocar sus esfuerzos y porque, irán conscientes de sus responsabilidades y satisfechos de su contribución para el logro de los objetivos del proyecto.

A pesar de que el Comité de Presupuestos, elabora el proyecto con sumo cuidado y profundidad, este tiene la responsabilidad de hacer correcciones y adecuaciones al presupuesto, a través de proposiciones concretas y fundamentadas, Asimismo tiene la función de supervisar esas correcciones después de cada periodo de revisión. En el periodo de revisión que debe efectuar el Comité de Presupuestos indispensable definir, que se va a revisar, cómo y cuando se hará. Se diseñan formatos de reportes y análisis de las partidas para las variaciones.

En resumen, el Comité de Presupuestos tiene las siguientes funciones:

- ⇒ Tomar decisiones sobre las variaciones de las normas y políticas que afectan a varios departamentos de la empresa.
- ⇒ Aprobar los presupuestos.
- ⇒ Efectuar estudios de informes de los resultados reales con los estimados.
- ⇒ Recomendar en su caso la adopción de medidas correctivas.

CAPITULO 3 PREPARACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

3.3 CALENDARIO DE PRESUPUESTOS.

Etapas en la preparación de los presupuestos. En la preparación de los presupuestos se necesita la participación de todos los niveles del grupo administrativo, desde el supervisor de unidad hasta el gerente general. La gerencia señala los objetivos y el grupo administrativo prepara los planes para cumplir esos objetivos mediante la coordinación de todas las actividades hacia un mismo fin¹². Las etapas básicas para la preparación del presupuesto son:

PRIMERA ETAPA. Determinación por parte del Comité de Presupuestos de los objetivos, políticas y predicciones en cuanto a volumen de operaciones, penetración, ingreso neto por el año, rendimiento, posición financiera, inversiones de capital, y otros factores importantes, todos ellos soportados por el análisis y pronósticos sobre el mercado, los precios y los costos en distribución, promoción y producción.

SEGUNDA ETAPA. Formulación de los planes, así como un programa completo de operaciones por cada gerente de departamento. Basados en estas predicciones y programas, se prepara la información presupuestal que debe reflejar los planes en términos de unidades, producción unidades de costos y así en general.

TERCERA ETAPA. Ajuste o corrección de los planes y predicciones, cuando la planeación en detalle demuestra la necesidad de tales cambios.

CUARTA ETAPA. Presentación de los planes revisados, ya en forma final, al consejo de administración, para su aprobación. Especial atención debe dar el consejo de administración a los resultados finales, reflejados en el balance general estimado y en los estados de pérdidas y ganancias estimados, estado de origen y aplicación de fondos y movimiento de caja.

¹² -Saldivar, Antonio

CAPITULO 3 PREPARACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

SEXTA ETAPA. Expedición de los presupuestos a todos los gerentes de departamento con la indicación de que se deben poner en marcha los planes contenidos en dichos presupuestos que les servirán de guía y control durante el año presupuestado.

El Calendario del Control Presupuestal es una parte muy importante en la preparación de los presupuestos, ya que debe existir sincronización y coordinación en todos los aspectos de la planeación presupuestal¹³. Si se quiere trabajar eficientemente debe precisarse las fechas en que la información y estimaciones de cada departamento deben estar disponibles para cada uno de los demás departamentos. Generalmente la preparación del calendario del plan financiero es obligación del director del presupuesto quien actúa como coordinador de todos los departamentos y sus funcionarios respectivos.

El Calendario del Control presupuestal debe constituir en primer paso la implantación de un sistema de planeación y control presupuestal, es decir, que debería planearse las fechas en que se fueran cumpliendo los distintos aspectos del estudio preliminar o sea, la selección del periodo del plan financiero, la designación del director del presupuesto, la revisión de las políticas administrativas y del sistema contable, el estudio de los informes en circulación y de los datos estadísticos disponibles, sin embargo, debido a la incertidumbre en cuanto a la aprobación del estudio preliminar, lo hemos dejado para ser preparado tan pronto como haya sido aprobada la implantación del sistema.

Siendo el director de presupuestos el coordinador de todas las actividades presupuestales, de hecho constituye el eje central del procedimiento y toda la información, estimación, solicitud o presupuesto partirá de él y llegará a él. De aquí que en el calendario todas las fechas estarán referidas al momento en que envía o recibe algo. Una forma de diseñar el calendario del control presupuestal consiste en mostrar lo siguiente:

¹³ - Perdomo Moreno, Abraham.

CAPITULO 3 PREPARACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

- 1a. Fecha en que el director del presupuesto envía, recibe o solicita cualquier documento.
- 2a. Descripción pormenorizada del documento, cédula presupuestal, pronóstico, información, estimación, etc., que se envíe, que se solicite o reciba.
- 3a. Nombre del funcionario, división o departamento responsable de proporcionar la información que se solicita o de quien se recibe cualquier información.
- 4a. Fecha límite en que debe recibir, enviar o terminar la información necesaria.
- 5a. Fecha en que realmente se recibió o terminó la información,
- 6a. Comentarios especiales.

Es de hacerse notar que en el procedimiento se tiene que repetir varias veces los mismos conceptos; por ejemplo, El 15 de noviembre, se solicita a la división de ventas prepare una estimación de ventas con fecha límite el 30 de noviembre, para ser sometida al consejo de administración el 5 de diciembre y enviada a producción el 10 de diciembre. En este caso la estimación de ventas aparecerá cinco veces en el calendario, una cuando se solicita, dos cuando se recibe, tres cuando se envía al consejo de administración, cuatro cuando se recibe del consejo de administración y cinco cuando se envía a la división de producción.

El calendario del Control presupuestal antes de considerarse definitivo, debe ser examinado, discutido y aprobado por todos los funcionarios que intervengan en la planeación presupuestal, pues representa un compromiso formal de cumplir con las fechas en él establecidas. Cualquier desviación o retraso en las fechas, representa retraso, no sólo en el presupuesto de que

CAPITULO 3 PREPARACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

se trate, sino también de todos aquellos que dependan de dicha información para continuar la cadena de trabajo.

El calendario deberá contener fechas específicas para cada uno de los presupuestos que componen el sistema y para las cédulas presupuestarias de que están formados dichos presupuestos. Entre los principales funcionarios de la negociación deben resolver cuestiones tales como la determinación del periodo que debe planearse; selección de la persona o grupo de personas que deban coordinar la planeación y el control presupuestal; integración de grupos y cursos de adiestramientos; recopilación de políticas y prácticas administrativas; estudio de los sistemas de contabilidad, estadísticas e informes en vigor. Es en este momento cuando se requiere y solicita la participación y cooperación de todo el personal de la empresa.

1o. COMUNICACIÓN EFECTIVA.

Un boletín dirigido a todos los componentes de la organización en el que se comunica la decisión de establecer un sistema de planeación, coordinación y control presupuestal. En este boletín se incluirá sólo los datos que se consideren convenientes extraer del manual del control presupuestal. Este boletín debe contener un mensaje optimista y atractivo sobre las ventas que se derivarán para todo el sistema que se piensa establecer, deberá promover entusiasmo y buena voluntad de todo el personal para la tarea que se inicia y en la que cada uno tendrá un papel que desempeñar. Será conveniente señalar que las instrucciones serán transmitidas a cada uno por su supervisor inmediato

2o PROGRAMAS DE OPERACIÓN.

La siguiente fecha importante en el calendario del control presupuestal, será aquella que señale el día en que deben ser aprobados los programas de operación de cada una de las divisiones de la empresa. Se integran los programas con los planes de cada uno de los departamentos que forman la división de que se trate; por ejemplo, si la división de finanzas, esta dividida en cuatro departamentos como; Presupuestos, Tesorería, Contabilidad y Auditoria Interna ; habrá planes específicos para cada uno de estos

CAPITULO 3 PREPARACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

departamentos y el conjunto de ellos formará el programa de operación de la función financiera.

Los planes tienen entre otras ventajas, la de que durante su preparación necesariamente deben analizarse las funciones realizadas por cada uno de los departamentos, permiten apartarse momentáneamente de las tareas y problemas diarios para contemplar objetivamente el funcionamiento de la división de que se trate; ya que los funcionarios abstraídos en la resolución de tantos y tantos detalles que llaman diariamente la atención pierde de vista el conjunto. La necesidad de asentar ordenadamente y por escrito los objetivos centrales de cada departamento y los medios de que se dispone para llegar a tales objetivos, obliga a un análisis crítico de las operaciones y funciones. De este análisis generalmente se derivan mejoras, cambios y eliminaciones de los procedimientos en vigor y una mejor comprensión de la función que se realiza dentro del organismo completo.

Los programas de operación de todas las funciones, totalizadas adecuadamente forman el programa de operación de la empresa, pero ni este programa de operación general constituye el plan financiero de la negociación, ni los programas divisionales de operación constituyen los presupuestos. La razón es, que los presupuestos se expresan fundamentalmente en cifras en tanto que los programas de operación contienen principalmente ideas. De hecho, los programas de operación constituyen el punto de partida de los presupuestos, en ellos se han trazado los planes de cada departamento y se han propuesto los medios necesarios para llevar a cabo los planes, se han establecido objetivos preliminares en cuanto a volúmenes de ventas, producción e inventarios y se ha señalado un objetivo de utilidades; También se han hecho predicciones en cuanto a las circunstancias que prevalecerán durante el tiempo en que se lleven adelante los planes y se han confirmado las políticas administrativas que normarán la vida de la empresa; de aquí se llegan a los presupuestos mediante la coordinación ejercida por el director del presupuesto y la conversión de los planes a pesos.

Los programas de operación son primeramente discutidos con el director del presupuesto, quien hace sugerencias pertinentes en cuanto a su contenido, forma o presentación y de ahí pasan a la aprobación del gerente general o del consejo de administración. Esta aprobación es de carácter preliminar,

CAPITULO 3 PREPARACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

puesto que si más adelante se encuentra que financieramente no son compatibles los planes de una división con los de otra, habrá que hacer las modificaciones necesarias.

3o PREPARACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.

El volumen preliminar de ventas es, desde luego, el dato más importante para la preparación de los presupuestos, ya que de él se derivan una serie de efectos y consecuencias que afectan a la mayor parte, si no es que a la totalidad de los departamentos de la empresa. De este volumen de ventas dependen los volúmenes de producción, inventarios y compras de materia primas; en él se basan los costos y gastos directos de producción y, hasta cierto grado, los gastos indirectos de producción, administración y ventas; el personal para el año presupuestado también depende en su mayor parte del volumen de ventas planeado y así sucesivamente.

De lo anterior se deriva que la información referente al volumen de ventas deberá ser transmitida a todos los departamentos para servir de base a sus estimaciones y cálculos. Cuando una empresa maneja un número reducido de productos es fácil interpretar y utilizar esta información, pero cuando los productos llegan a ser cientos, entonces la situación se complica. Este contratiempo, lo podemos contrarrestar por medio de la clasificación, o sea formar un número reducido de grupos representativos que puedan ser más fácilmente manejados por los interesados. Esta clasificación puede hacerse atendiendo a la clase, al precio, a la sensibilidad económica o a los márgenes de utilidad que rinden.

Al analizar el manual de control presupuestal mostraremos las instrucciones para la preparación de las gráficas de organización del personal, en ellas se debe de especificar las fechas en que deben terminarse cada fase del trabajo, las sucesivas discusiones y aprobaciones requeridas, etc.

4o INTEGRACIÓN DEL PLAN FINANCIERO.

Es una fecha crucial en el calendario y señala el día en que debe estar terminado el presupuesto de pérdidas y ganancias y el balance general presupuestados. Es crucial porque si estos estados financieros muestran que

CAPITULO 3 PREPARACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

no se ha llegado al objetivo de utilidad es señalado en el programa de operación de la empresa, habrá necesidad de echar marcha atrás y hacer ajustes y cambios necesarios, tanto en los planes como en los medios utilizados. Esto ajustes pueden ser de tal significación que representen prácticamente todo el trabajo; De aquí que, se haya ideado un medio de ajustar los presupuestos sin necesidad de rehacerlos. El ajustar todos los presupuestos a un volumen nuevo de ventas, que llamaremos volumen final de ventas para diferenciarlo de lo que hemos venido tratando como volumen preliminar de ventas.

Supongamos que los cambios no son dramáticos y que se hacen en un tiempo razonable, que también deberá verse previsto en el calendario, hecho los ajustes y cambios necesarios se formulan los presupuestos sumarios y los correspondientes a estados financieros presupuestados y queda listo el plan financiero para ser presentado al consejo de administración o gerente general.

5o. APROBACIÓN DEL PLAN FINANCIERO.

Al consejo de administración es recomendable presentarle todos o algunos de los estados siguientes: presupuesto de pérdidas o ganancias, balance general o presupuesto, presupuesto de origen y aplicación de fondos, presupuesto de caja.

Estos estados deberán acompañarse de comentarios y análisis que muestren el rendimiento de la inversión, los márgenes de utilidad por grupo de productos, la utilidad antes de impuestos el efecto de los impuestos, las fuentes de financiamiento, los dividendos que se pagarán en el año presupuesto, y todos los demás datos que se consideren pertinentes en cada caso particular.

El director del presupuesto hará un plan financiero y aportará toda la información adicional que se le solicite. Como todo el plan financiero está constituido sobre las bases de las predicciones hechas para el período que abarca, es conveniente discutir y confirmar dichas predicciones pues puede darse el caso de que acontecimientos posteriores a su determinación lo hagan necesario, como en el caso, por ejemplo, de que se hubiese hecho la

CAPITULO 3 PREPARACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

predicción de que se mantendría la estabilidad cambiaría y al termino del plan financiero hubiera indicios ciertos de una devaluación monetaria. Una vez discutido y aprobado el plan financiero constituye el timón de la empresa y dentro de su cause deberán marchar todas las operaciones, salvo el caso en que las circunstancias imprevistas hagan necesaria una desviación en la marcha, desviación que será motivo de nuevas discusiones y aprobaciones.

6o. EJECUCIÓN DEL PLAN FINANCIERO.

Debidamente aprobado el plan financiero se constituye en un plan ejecutivo que debe ser seguido por todos los miembros de la organización, el gerente general firmará únicamente los estados financieros y probablemente los presupuestos sumarios. A cada uno de los departamentos se enviarán los presupuestos que les correspondan, es decir, aquellos que quedarán bajo su responsabilidad y autoridad, acompañados de una comunicación ejecutiva de gerente general, en el que se realce la importancia de seguir al pie de la letra los planes aprobados y que cualquier cambio que se juzgue conveniente, deberá ser aprobado por el mismo gerente general después de ser discutido con el director de presupuesto.

Es un detalle de mucha importancia el que los jefes de departamento reciban su parte del plan financiero, precisamente antes de que inicie el año al que se refieren los planes, pues hay determinados aspectos que requieren atención mucho antes de que inicie dicho período. Entre otros, mencionaremos la contratación del personal, sobre todo si se trata de personal especializado; Las compras de materias primas son otro ejemplo de la necesidad de planearlas con anticipación, por ello la necesidad de entregar los planes con debida anticipación.

A pesar de que durante el proceso de preparación del plan financiero se habrá tenido buen cuidado de discutir con cada uno de los interesados, cualquier cambio en sus estimaciones hecho por el director del presupuesto, conviene incluir con los presupuestos que se envían, ciertos comentarios, notas o recomendaciones que ayuden a los jefes de departamento a entender, explicar a sus subordinados y poner en práctica los planes que normaran sus actividades futuras.

CAPITULO 3 PREPARACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

El calendario del control presupuestal puede continuarse durante el período de ejecución del plan financiero establecido fechas para los informes, comparaciones, investigaciones, revisiones, etc. Durante todo el desarrollo del calendario se debe de seguir los principios de planeación y control presupuestal, pero en cuanto al calendario de presupuestos el más importante es el principio de la oportunidad, ya que cada fecha en el calendario, es un llamado de atención a la oportunidad con que se deben tener disponibles los datos presupuestarios y la fecha en que se entregan los presupuestos a los jefes de departamento debe ser la más oportuna para poder llevar a cabo el trabajo adecuadamente.

3.4 CÉDULA DE PRESUPUESTOS.

Algunas formas que pueden colaborar al mejor desarrollo y control del presupuesto son las siguientes:

1. Informe de posición financiera.
2. Informe de resultados y eficiencia.
3. Informe de ventas.
4. Informe de producción.
5. Informe del tiempo de producción.
6. Informe de cobranzas.
7. Informe de fondos.
8. Informe de contabilidad.
9. Informe de relaciones humanas.

CAPITULO 4



TIPOS DE PRESUPUESTOS.

4.1 PRESUPUESTO DE VENTAS.

Cuando un Sistema de Control Presupuestal esta correctamente establecido, tiene gran oportunidad de competir en el mercado y de incrementar las ventas. Uno de los presupuestos más importantes es el de ventas, en el cual los agentes de ventas deben anticiparse a la competencia en cuanto a peticiones del consumidor, a la necesidad de nuevos productos, estrategias, técnicas promocionales y métodos de distribución entre otros, ya que esta es la forma en que se puede vencer a la competencia.

El presupuesto de ventas es el presupuesto clave en el Control Presupuestal, se puede decir que es base de todos el presupuesto de la empresa; básicamente porque fija el nivel básico de la actividad para todo el negocio¹⁴, así pues, si el presupuesto de ventas no esta bien adecuado a la compañía no se puede esperar obtener un buen rendimiento y tener un crecimiento futuro.

La preparación del presupuesto de ventas consiste en cuatro pasos que se relacionan entre sí:

La preparación del presupuesto de ventas es responsabilidad del Gerente de Ventas y del Director del Presupuesto o del Comité de Presupuestos que proporcionan ayuda técnica y se aseguran que el proceso presupuestario siga el formato establecido y se respete el calendario; El presupuesto de ventas lo debe manejar el departamento de ventas, y dependiendo de como el gerente de ventas cumpla con esta responsabilidad, se obtendrá buenos resultados, tanto en la organización de su departamento como en el alcance de sus operaciones.

El presupuesto de ventas es el primero que se calcula dentro del calendario, y una vez terminado el Gerente de Ventas lo envía para su aprobación tentativa.

¹⁴ SELMER,CAROLINA.

HACER Y DEFENDER UN PRESUPUESTO: HERRAMIENTAS METODOSY ARGUMENTOS.

Pag.. 277

|

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

Este paso de asegurar la aprobación tentativa, diferencia al presupuesto de ventas entre otros presupuestos que se elaboran para calcular el presupuesto total de la compañía. Ningún presupuesto puede considerarse como aprobado en última instancia por el presidente, hasta que haya sido elaborado y aprobado el presupuesto total de la empresa.

- 1.- Pronóstico de Ventas.
- 2.- El plan de mercadotecnia.
- 3.- El presupuesto de publicidad y promoción.
- 4.- El presupuesto de gastos de ventas.

- 1.- El Pronóstico de ventas.

Algunos métodos de preparación de pronósticos de ventas pueden ser clasificados en cuatro tipos:

- El primero y más usual de los métodos es el estadístico que implica la proyección de tendencias históricas de la economía para el mercado o tipo de comercio. Esta categoría de pronóstico incluye el análisis de correlación, el cual utiliza indicadores sobresalientes e índices obtenidos de fuentes gubernamentales, bancos comerciales, economistas privados y servicios estadísticos.

- El segundo método utiliza los estudios de investigación de mercados, esto para obtener información específica con la cual se pueda tomar acciones. Se puede basar en fuentes de información publicadas, estadísticas, o se puede utilizar las encuestas a nivel mayorista, minorista o al consumidor directamente. En ocasiones puede obtenerse información importante por medio de contactos entre la organización de ventas y los propios clientes de la empresa.

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

- Un tercer método de pronóstico, utilizando particularmente en operaciones de productos industriales, es utilizar pronósticos de origen popular desarrollados por la organización de ventas. Esta técnica se dirige a la investigación de las necesidades actuales y potenciales de clientes individuales¹⁵. La información es obtenida y registrada por los vendedores directos, empleando formularios prescritos según el perfil del cliente.

Por mantener este trabajo en un nivel manejable, la obtención de los datos completos se limita a clientes seleccionados, cuyas compras sean individualmente significativas y que en conjunto representan una porción importante de las ventas totales y el resto puede ser proyectado solo sobre bases estadísticas.

El propósito real de este tipo de enfoque popular es examinar las formas posibles de cambios en los patrones históricos de ventas y de aumento de las mismas con clientes individuales y grupos de clientes o en ocasiones para identificar situaciones problemáticas en las cuales se debe esperar que las ventas disminuyan.

- El cuarto método para pronosticar que ha logrado más atención es el de la simulación de mercado, que se basa en un modelo o descripción explícita del mercado y de las relaciones de causa y efecto que influyen en él. Esta técnica es utilizada con más frecuencia por las compañías más grandes que pueden aplicar los recursos necesarios.

El desarrollo de programas de computadoras para la obtención de datos mediante los cuales opera el modelo, implica normalmente habilidades en investigación de mercados; sin embargo el requisito primario para desarrollar el proceso de simulación de mercado con éxito, es la participación activa del personal de mercadotecnia de alto nivel que pueda proporcionar los conocimientos esenciales en cuanto a la estructura de un mercado particular.

¹⁵ GLENN A. WELSCH

PRESUPUESTOS : PLANIFICACION Y CONTROL DE LAS UTILIDADES

Pag. 57

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

Para ser confiable y útil, el modelo debe incorporar una expresión de como la administración de mercadotecnia ve a sus consumidores, distribuidores y competidores; y como cree que ellos actúan en respuesta de los cambios en elementos tales como gastos de publicidad y tiempos de entrega.

El pronóstico de ventas es tan importante que se le debe dedicar mucho esfuerzo en su preparación, por supuesto el formato, la frecuencia y los procedimientos con que se prepara el pronóstico de ventas depende del tipo de negocio del que se trate.

2.- El Plan de Mercadotecnia.

El siguiente paso para la preparación de presupuesto de ventas, implica la elaboración de un plan de mercadotecnia el cual se basa de dos programas.

- ⇒ Establecer objetivos de mercados en términos de ventas esperadas, tanto en unidades como en dinero.
- ⇒ Proporcionar a la gerencia de producción y a otros departamentos, requisiciones detalladas de los productos para fijar el nivel de actividad.

Un plan de mercadotecnia preparado adecuadamente debe tener metas; porque todos los departamentos de la empresa serán dirigidos hacia la ejecución de este. Si las metas son erróneamente optimistas o pesimistas, van a surgir las fuentes de costos de una expansión o contracción no planeada.

El plan de mercadotecnia por lo general se prepara sobre una base mucho más centralizada que el pronóstico de ventas. Su preparación comienza con una comparación de los pronósticos externos e internos de ventas; el cual es preparado normalmente por el gerente de ventas y los datos adicionales considerados incluyen lo siguiente:

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

A) Objetivos generales de ventas tales como, incremento o disminución de las porciones del mercado, expansión o contracción de las líneas de productos y cambios de los precios.

B) Estrategia que se espera siga la competencia.

C) Características del producto, incluyendo rendimiento, puntos fuertes y débiles para competir.

D) Tendencias anteriores de ventas.

E) Relación esperada entre esfuerzo promocional y de ventas en relación con los cambios de volumen.

Estas consideraciones se deben tomar en cuenta al preparar el plan de mercadotecnia.

Una vez que se ha terminado el plan de mercadotecnia, se debe comparar con el comportamiento del año anterior y se debe preparar un análisis y explicación de los cambios. Esto va a permitir que la alta gerencia evalúe el plan sobre una base más inteligente.

3.- El Presupuesto de Publicidad y Promoción.

En la preparación del presupuesto total para estos gastos, las cantidades por lo general se resumen por tipo de gasto; por ejemplo, la publicidad por el tipo de medio (T.V., revistas, comerciales, radio, periódico, entre otros semejantes). Esto es lo que permite a la gerencia revisar y coordinar todos los tipos de programas de publicidad y promoción.

También en la mayoría de las compañías grandes, el departamento de publicidad puede ser un departamento fuera de la empresa, una compañía asesora, cuya función sea lograr los máximos resultados para la empresa.

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

4.- Presupuesto de Gasto de Venta.

El presupuesto de gasto de venta es el cuarto elemento en la preparación del presupuesto de ventas, incluyendo todos los gastos del departamento de ventas y de sus varias subdivisiones, como por ejemplo las sucursales; excepto los costos de publicidad y de promoción de ventas.

Los gastos de venta incluyen fundamentalmente los costos de la gente, elaborando tablas de recursos humanos, usadas para controlar los gastos generales administrativos.

Sin embargo es necesario hacer la planeación y control presupuestario para una categoría de gasto de venta; porque en este caso el problema de la planeación y control administrativo, es algo diferente del caso de áreas de gastos administrativos.

Los agentes de ventas y otro personal semejante son quienes realmente visitan a los clientes y generan pedidos. Debido a su nivel de sueldo o comisión o ambos, y en vista de sus continuas peticiones para viáticos y gastos de representación, el costo de la fuerza de venta a menudo es el mayor renglón de los gastos de venta.

4.2 PRESUPUESTOS DE MANO DE OBRA DIRECTA.

Este presupuesto se refiere al trabajo aplicado directamente a los productos que se elaboran en forma particular; Este presupuesto forma parte de los Gastos de Producción, y nos va a indicar el costo esperado para la elaboración del producto.

Este costo estimado se puede obtener ¹⁶ multiplicando las unidades que se van a producir por los costos promedios de cada unidad y otra forma es multiplicar las horas de trabajo directo que se emplean en la producción por el costo promedio por hora de trabajo.

¹⁶ SALAS, GONZALEZ HECTOR
CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS.
Pag 195

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

Alguna de las formas para compensar la mano de obra son; Salario diario, Salario por hora de trabajo, Salario por unidad de producto elaborado y el Sistema de Bonificación.

-El sistema de Salario diario; es por el cual a cada trabajador se le paga una suma, previamente se contratara al trabajador por día trabajado.

- El sistema de pago por hora; en el cual se convierte una cantidad por cada hora efectivamente trabajada, las cuales se capturan por semana y se les aplica la tasa correspondiente.

- El sistema de Salario por unidad; El monto de este salario, es el pago que se le da al trabajador de acuerdo con la cantidad de trabajo desarrollado.

Este sistema puede ser simple o complejo, dependiendo del tipo de producto que se manufacture, Pues si el artículo terminado consta de varios ensambles y algunos trabajadores solo laboran en una parte del producto, entonces el cálculo será más complicado.

- Sistema de compensaciones o base de bonificaciones; Es una combinación de los sistemas anteriores. Cada trabajador recibirá una cantidad semanal por las horas o días trabajados o bien por una cantidad mínima de producción que deben terminar por toda la producción que entregue en exceso de ese mínimo especificado recibe una cantidad adicional. En forma de bonificación, esta cantidad puede ser estipulada como premio fijo por unidad.

De todos los sistemas anteriores, el sistema de Salario por unidad es el que facilita la determinación del costo de mano de obra directa. Le sigue en importancia el Sistema de Salario por hora de trabajo; ya que facilita la creación de estándares de tiempo y no presenta problemas para establecer el costo promedio por hora de trabajo.

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

- Preparación del Presupuesto de Mano de Obra Directa.

El costo de la mano de obra directa, consiste pues, en los salarios pagados a los trabajadores que intervienen en las labores productivas o que tienen a su cargo el control de las operaciones específicas en la producción. Así los salarios que se paguen a los obreros que manejan las máquinas (una troqueladora o cualquier otra herramienta) constituye el costo de la mano de obra directa, pero no así los pagos al demás personal como, los de mantenimiento, almacenistas, intendencia, etc. los cuales forman parte de los gastos de producción.

Presupuestar la mano de obra directa es estimar la cantidad de trabajo que será necesario para cumplir con el presupuesto de producción, el cual se prepara en relación con la estimación de ventas, el inventario deseado y la rotación de dichos inventarios. El Presupuesto de Mano de Obra Directa debe de establecer para toda la fábrica y para cada uno de los demás departamentos, con el fin de medir la eficacia de cada uno de ellos.

Así pues, con base en los presupuestos de producción y en los promedios del costo de la mano de obra directa por unidad, se puede preparar el presupuesto de mano de obra directa por meses o por trimestres, la primera columna distribuirá los productos, la segunda el presupuesto de producción, la tercera los promedios de costos por unidad y la cuarta el costo de mano de obra directa.

4.3 PRESUPUESTO DE GASTOS DE PRODUCCIÓN.

Este presupuesto se constituye por todo los gastos indirectos indispensables para que la fábrica se encuentre en condiciones de llevar a cabo la producción y los cuales no pueden ser aplicados directamente a la unidad producida ni a un proceso productivo particular.

Tales gastos se refieren principalmente a las partidas indirectas necesarias para operar, mantener, proteger y guardar en forma eficiente la planta y sus equipos. Estos gastos se pueden agrupar de la siguiente manera:

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

A) Mano de Obra Indirecta.

Comprende el esfuerzo humano dedicado a la dirección, supervisión inspección y vigilancia del proceso productor en general y que no puede aplicarse directamente a la unidad producida. Tal como el trabajo que realiza el jefe de producción, los supervisores, los vigilantes de la fábrica, etc..

B) Material indirecto.

Son los gastos que no puede cargarse directamente al costo por artículo porque se utilizan en beneficio de la producción general, tales como, combustible, lubricantes, etc.

C) Gastos Indirectos.

Estos gastos incluyen un conjunto de servicios conexos, como son los de espacio ocupado, de conservación y mantenimiento de los bienes físicos de producción, la depreciación y aseguramiento contra riesgo de los mismos bienes, y todos aquellos gastos que se realicen en beneficio de la producción en su conjunto.

Para comprender mejor estos gastos debemos conocer los siguientes conceptos.

A) Gastos fijos y Gastos Variables.

Los gastos de producción se pueden clasificar tomando en consideración su grado de variabilidad; los gastos fijos son aquellos que permanecen iguales independientemente del volumen de la producción tal como sucede con la depreciación, las contribuciones, los seguros y la renta; y los gastos variables, son aquellos que aumentan o disminuyen en relación con el volumen de la producción, tales como el trabajo indirecto, la luz, la conservación, los materiales indirectos. Para efectos de control se presentará más atención a los gastos variables, que son los que dependen de la producción, que a los fijos que son independientes de la producción y no cambian inmediatamente.

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

B) Gastos reales y Gastos aplicados.

Los gastos reales son los erogados en un periodo y se acumulan en la cuenta de control de producción. Los gastos aplicados son los que se prorratan cuando se predetermina el coeficiente de gasto.

C) El Prorrato de gastos de producción.

Este prorrato se puede hacer tomando los datos acumulados en los libros, es decir, sobre una base histórica, o bien predeterminando los gastos de producción, para obtener un coeficiente anticipado.

En el primer caso es preciso esperar al fin del periodo generalmente un mes, para hacer el prorrato, hasta que los gastos hayan sido totalmente acumulados; en el segundo los porcentajes anticipados se calculan de acuerdo al presupuesto, tomando en cuenta las experiencias anteriores.

- Preparación del presupuesto de gastos de producción.

Este presupuesto debe ser preparado por las personas encargadas de autorizar las erogaciones; aunque es responsabilidad del gerente de producción, la presentación y ejecución del presupuesto, Estas personas deben ser provistas de toda información relativa a los años anteriores que se consideren necesarios, así como de toda la información sobre los planes a realizar que puedan afectar a las cantidades de gastos que deben estimar.

Con esta información se hacen estimaciones sobre los gastos presentes que pueden ser disminuidos o eliminados, sobre probable efecto de las ventas y la producción sobre los gastos. Pero no se debe estimar ninguna supresión de gastos a menos que sea razonablemente cierto.

Así a las personas que realicen las estimaciones como supervisores de unidad o de sección se les dará una copia del presupuesto de producción, además de la información ya mencionada, la de los gastos que deben calcularse directamente con el volumen de producción

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

Invariablemente existieran gastos que no se encuentren dentro de área de competencia de los supervisores, pero que afectan, y estos deben ser calculados por el gerente de producción.

La distribución de los gastos durante el periodo que abarque el presupuesto, es un proceso en el que cada clase de gasto debe ser considerado individualmente.

La distribución por mes o trimestre de los gastos, si es la división escogida, debe ser determinada de acuerdo con las consideraciones que sirvieron para estimar el total del año. Así pues los gastos fijos deben ser distribuidos en cantidades iguales durante el periodo que pudiera ser de un año o de acuerdo con los diferentes niveles de actividad. Los gastos variables al distribuirse deben seguir su base para la variación.

Con estas consideraciones se estiman los siguientes conceptos:

- Mano de Obra Indirecta.

Es el costo del trabajo indirecto durante un periodo que precede al presupuesto, debe ser analizado en cuanto a la necesidad de aumentarlo o disminuirlo. Así como también se debe examinar la posibilidad de suprimir algunos puestos que dentro de los planes futuros se consideran necesarios, y los tabuladores de salarios deben ser revisados en función de los deberes y responsabilidades de cada puesto.

El costo total estimado para mano de obra indirecta, debe ser determinado por medio de cédulas detalladas mostrando la naturaleza de cada trabajo, los deberes y responsabilidades de cada empleado y la cantidad que se paga en cada caso.

El departamento de Mano de Obra Indirecta, debe ser presupuestado con el suficiente detalle para que permita la localización posterior, hasta donde sea posible, de las causas de variaciones entre los presupuestos y los resultados reales.

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

Hay que tomar en cuenta los factores económicos que se relacionan con el nivel de los costos tales como, las tasas de salarios por hora, día o mes, fletes, derechos y gastos, los cuales sufren cambios generales en sus niveles, tales como un aumento general de salarios o un aumento general en el costo de la vida. Estos factores económicos deben reflejarse en el presupuesto de tal manera que puedan ser comparados, mas tarde con los acontecimientos reales en el año presupuestado.

El departamento de mano de obra y en general, todos los presupuestos de costos y gastos, deben reflejarse ahorros en los costos derivados de las mejoras y cambios en equipo

El presupuesto de gastos de producción en general, y el de mano de obra en particular, deben ser flexibles por naturaleza, con el fin de proporcionar un instrumento efectivo de medición y control de la mano de obra y los gastos de producción a distintos niveles de actividad.

Al preparar el presupuesto de mano de obra indirecta, solo aquellas funciones que realmente puedan ser autorizadas sobre bases variables deberán ser clasificadas como tales. Todas las demás funciones serán clasificadas como semivariantes. Las necesidades de la mano de obra indirecta deben ser presupuestadas a varios niveles, tomando el volumen estándar de producción como equivalente al 100% de actividad, pero tomando en cuenta que estos niveles pueden fluctuar de 50% a 150% dependiendo de la actividad de la fábrica.

Así la distribución mensual del presupuesto de mano de obra indirecta constituye la base para autorizar al personal durante el transcurso de las operaciones, en relación con el volumen de actividad que se está trabajando en un momento determinado.

- ♦ Material Indirecto.

En el material indirecto se agrupan los materiales que no son transformados durante el proceso de producción como son los aceites, grasas, estopas, envases, etc.

Este presupuesto se basa en la experiencia de los años anteriores debiendo ser analizada la cantidad de cada material consumido en la producción, tal información junto con el presupuesto de producción propuesto para el año siguiente, sirve como base para la estimación de las cantidades requeridas de materiales indirectos.

Es posible establecer estándares de consumo de materiales auxiliares de la producción, lo cual nos servirá para calcular las cantidades a utilizar. El costo probable de estos materiales deberá ser estimado en colaboración con el presupuesto de compras; departamento que será el responsable de que él abastecimiento sea oportuno y de que se consiga al mejor precio posible, sin olvidar la calidad del material, calendarización del consumo y las compras de los materiales indirectos de la producción.

4.4 PRESUPUESTO DE INVENTARIOS.

En este presupuesto es necesario tener una producción balanceada y controlada para que esta estabilidad se vea reflejada en un inventario óptimo y a su nivel más económico, que es el objetivo del control presupuestal de inventarios.

Este presupuesto esta relacionado estrechamente con el presupuesto de producción, ya que una vez determinado el volumen de la producción necesario para satisfacer las necesidades de la división de ventas; habrá que calcular la cantidad de materias necesarias para aumentar la producción al ritmo deseado, para lo cual será necesario resolver los problemas inherentes a las compras transitorias y otros factores. En todos los cálculos se deberá tener en mente la necesidad de mantener el inventario a su nivel más optimo.

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

Hay que tener en cuenta que el inventario es un activo al que se debe manejar con mucho cuidado ya que existen fuerzas económicas que influyen en él de tal manera que de un momento a otro, acelera o disminuye la velocidad de rotación y, consecuentemente, afecta su valor por causas ajenas a la administración del negocio, que puede ser el cambio en las condiciones del mercado, el gasto de la gente, la política gubernamental, por tratados internacionales, etc.

El inventario puede transformarse en obsoleto, inactivo o de lento movimiento, según las presiones a que fueren sometidos. Estos hechos aumentan el gasto, el riesgo y las dificultades inherentes del mantenimiento de un inventario en exceso de las necesidades, puesto que los inventarios bajo estas circunstancias pueden originar gastos no previstos, por almacenamiento, seguros, e intereses de la inversión del capital de trabajo.

Hay que tener en cuenta también que un inventario demasiado pequeño en relación con la necesidad de producción, es peligroso en cuanto al costo, al riesgo y a la dificultad; ya que se arriesga a perder ventas debido a la escasez de materia prima. No se les surte a los clientes en el momento oportuno y las demoras son inevitables en el abastecimiento; ocasionando la cancelación de los pedidos por parte de los clientes, ya que no se les surte oportunamente.

Encontrar el nivel óptimo de inventarios que debe mantenerse no es una tarea fácil, las existencias deben asegurar la elaboración del producto en cantidades suficientes para cubrir todas las ventas posibles; Deben prever las posibles dificultades de abastecimiento de materias primas y, a demás mantenerlo a un buen nivel para que no se sobrepase y cause acumulaciones innecesarias y costosas¹⁷.

Difícilmente los inventarios pueden mantenerse a un nivel constante, por lo tanto es necesario controlar las fluctuaciones, estableciendo límites permisibles dentro de las cuales se mantengan las altas y las bajas.

¹⁷ SALAS GONZALEZ, HECTOR.
CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS.
Pag. 395

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

Estos límites que también se determinan como máximos y mínimos de inventarios, se deben determinar de acuerdo con las características de cada empresa en particular. El límite inferior será la cantidad de inventarios que no puede disminuirse si se pone en riesgo la entrega oportuna de pedidos de los clientes. El límite superior será de acuerdo a la demanda del producto, teniendo especial cuidado de no sobrepasarse, causando gastos innecesarios y así una disminución en las utilidades esperadas.

La determinación de los límites de fluctuación de inventarios, es una tarea conjunta entre los funcionarios de ventas, producción y finanzas.

El gerente de ventas tomara en consideración las fechas de entrega en el presupuesto, los hábitos de los clientes, el volumen de pedidos, entregas de emergencia, etc.

El gerente de producción atenderá los factores como el tiempo requerido para la fabricación de cada artículo, disponibilidad de mano de obra, existencia de materias primas y materiales auxiliares, etc.
El gerente de finanzas, atenderá el efecto que produce los inventarios en los márgenes de rendimiento de la inversión.

4.5 PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA.

Los gastos de administración y venta se componen de cuentas reguladas por las decisiones de los funcionarios de alto nivel administrativo. No se relacionan directamente con la tasa de producción; por lo tanto la elaboración del presupuesto de estos gastos asume un carácter diferente al de los gastos de fabricación.

Los gastos de venta son todos aquellos que se erogan para suscitar el deseo de posesión de parte del público, facilitar los lugares convenientes para que el consumidor conozca y adquiera el producto.

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

La función de esta división de las operaciones de una empresa es encontrar los clientes, enviarles los productos y cobrarles el importe. Se puede proveer de sitios adecuados para la adquisición de los artículos, por medio del propio equipo de ventas de la empresa o contratando con un tercero la utilización de los canales para su exhibición.

La transportación de los productos de la fábrica a los lugares de venta, se puede dar por medio de ferrocarril, vía aérea, transportación terrestre, embarcaciones, entre otros.

Todas estas actividades que sirven de enlace con el consumidor son de tipo totalmente diferente a las relativas al proceso de producción. De acuerdo con esto, el establecimiento y control de los gastos relacionados con tales actividades se basan en análisis totalmente diferentes; Sin embargo, al examinar estos gastos, se encuentra que recaen en dos categorías principales:

- ⇒ Los que son constantes en tiempo, tal y como lo establece la política administrativa; por ejemplo, la partida anual de publicidad.
- ⇒ Aquellos que varían de moneda directa con la cantidad de productos vendidos, como lo son las comisiones sobre venta.

Una vez establecido el marco general de la política de ventas, algunos de los gastos constantes toman carácter de gastos fijos, como la renta y otros costos de mantenimiento de oficinas de venta. También se caracteriza esta clase de gastos de la empresa por el amplio margen que hay para ejercer la autoridad administrativa, para ajustar y regular los gastos según las tendencias de las ventas.

Otra característica importante de esta clase de actividad, es que sus gastos deben ser controlados dentro de los límites de los márgenes de utilidad bruta; mientras que los gastos de fabricación se pueden relacionar en proporción a la tasa de producción. Muchos de los gastos de venta y distribución, no se relacionan por sí solo de manera específica con la tasa de ventas, sino únicamente en forma general.

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

♦ Los Gastos Variables.

Un análisis de los registros de gastos de una empresa por concepto de ventas y distribución, revela que ciertos productos varían de forma directa con los embarques efectuados.

Comisión sobre las ventas.
Fletes y transporte.
Empaque y abasto de materiales.

Si las ventas tales del año anterior se dividen entre cada una de estas partidas, se obtienen los gastos en efectivo de las ventas de cada una. En este momento debe efectuarse un estudio de cada uno de estos gastos, con vistas a reducirlos mientras se mantiene la misma calidad de servicio.

La comisión de ventas puede aumentar, disminuir o variar entre producto y producto; afectándose la formulación del pronóstico de ventas, si se comparan con la combinación de precios de las ventas corrientes.

Otra posibilidad es que el promedio entre las comisiones de venta y las ventas puedan cambiar de manera automática, al llegar a cierto nivel, en aquellas compañías donde los vendedores reciben bonificaciones que son en realidad una comisión adicional, siempre que sus ventas exceden las cuotas de venta asignadas durante un periodo específico.

Como regla, estas variaciones son muy pequeñas y no es necesario que se tomen en cuenta cuando se prepara el presupuesto. De hecho, ese gasto adicional se compensará con el aumento de utilidades, originado por el aumento de las ventas reales, por sobre el pronóstico de ventas.

En el caso del flete y la transportación, se debe efectuar un estudio de las clasificaciones y las tarifas con el objetivo de obtener una clasificación más adecuada y la correspondiente reducción. Por lo que se refiere al empaque y abasto de materiales, se deberá efectuar un estudio de las nuevas formas de

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

empaques disponibles y los posibles ahorros por devolución de cajas de cartón, envases que puedan volver a usar.

Una empresa bien administrada efectuara los estudios en forma periódica como parte de su programa para reducir los gastos y los resultados de los estudios, cuando los ordena la administración, se pondran a la disposición del empleado encargado del control del presupuesto.

♦ Los gastos constantes.

Se deben considerar la parte constante de los gastos de venta y distribución, por lo que atraerá una utilidad de operación que se tiene como meta. Entre las partidas que se deben revisar están aquellos clasificados como por ejemplo:

1. Salarios.
2. Alquiler, calefacción, luz, depreciación.
3. Viáticos.
4. Gastos de representación.
5. Teléfono y telégrafo.
6. Publicidad.

Estos gastos son constantes a criterio de la administración y se regulan mas arriba de ciertos mínimos que en general se conocen como, mínimos irreductibles.

Esta revisión debe compensar con un estado de volumen de cada una de estas partidas en el año próximo pasado. Sí los gastos de viáticos; por ejemplo, se analizaron con base en el kilometraje, y se determina el costo diario por alojamiento, puede encontrarse que son excesivos y que deberán reducirlos y controlarlos por medio del presupuesto.

El funcionario encargado del presupuesto, de acuerdo con el gerente de ventas deberá revisar cada partida del gasto de los presupuestos de tres de estas partidas; gastos de publicidad, viáticos, y representación.

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

Por lo general, el presupuesto de publicidad, lo sugiere un ejecutivo a cargo de la mercadotecnia. Sin embargo, se aconseja estimular a los vendedores para que hagan sugerencias siempre que consideren que se necesita mayor publicidad o un nuevo proyecto para enfrentarse a la competencia.

Para elaborar el presupuesto de viáticos y gastos de representación; se requiere decisiones de alta gerencia conjuntamente con la cooperación y experiencia de los vendedores. Los vendedores actúan fuera de la planta y las condiciones de su trabajo varían casi todos los días.

Otra forma de llevar un control sobre los gastos de venta y representación, que ha logrado tener gran éxito, es reduciendo los sueldos de los vendedores, hasta considerarse como un mínimo estricto. Al mismo tiempo, sin embargo, se aumentaron en cantidades importantes las tasas básicas de comisiones. Además, cada vendedor que supera su cuota de venta durante un periodo específico, recibirá una bonificación. Aunque también tendrá que pagar sus viáticos y gastos de representación.

Este sistema, puede estimular al vendedor, ya que se les da la libertad de trabajar a su ritmo personal y tener la sensación de que están trabajando por su cuenta, como hombres de empresa, en lugar de como empleados de una compañía grande. Podrán viajar y sufragar gastos de representación, por las cantidades que desean, sin someterse a un presupuesto.

♦ Presupuestos Regionales.

Se tendrá que revisar todo el programa de distribución de ventas y analizar minuciosamente en relación con las ventas de cada territorio. Para que este análisis se pueda basar en datos confiables, la persona encargada del presupuesto debe tener registros de gastos separados por territorios, distritos u otras divisiones geográficas. Es decir, los presupuestos de gastos de venta y distribución deberán basarse en ciertos puntos claves de distribución.

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

Las utilidades globales de operación de la empresa son la suma de las utilidades de operación de cada región. Por lo tanto, cada unidad regional se debe analizar por sus características de gastos y probables ingresos derivados de las ventas. Cada oficina regional tiene sus gastos por salarios, comisiones, publicidad local, alquiler, etc., así como gastos de envío a los clientes de esa región en particular.

Cada oficina regional debe cargar también con un porcentaje de los gastos de la oficina central de ventas. Como resultado de todas estas circunstancias, el promedio mensual de la tasa anual de ventas, así como los gastos correspondientes para mantener estas ventas y la utilidad resultante, antes de tomaren cuenta los gastos de administración. Serán diferentes en cada región.

Se puede preparar una gráfica de punto de equilibrio, partiendo de estos datos y antes de tomar en cuenta los gastos de administración, para cada oficina regional de esta manera obtener una mejor perspectiva de la situación global.

4.6 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.

Estos son todos aquellos, a excepción de los de ventas y fabricación, comprendidos en la operación de las empresas. Por lo general, son gastos constantes, pero cuando se paga a los empleados administrativos con bonificaciones basadas en las utilidades, el gasto será variable.

El encargado del presupuesto al preparar el programa de tales gastos, debe orientarse por medio de un cálculo del importe de los gastos del año anterior; por cada producto, a los precios corrientes de abastecimiento, rentas actuales y cargos por otros conceptos.

Este calculo se debe ajustar a todos lo aumentos y reducciones anticipadas. Se deberá revisar y formular una ultima cédula de gastos de administración, junto con la gráfica anticipada del punto de equilibrio de la empresa, que demuestre las tendencias de los gastos de fabricación, ventas y

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

administración y una cédula de ajuste por tales gastos, de manera que demuestre los aumentos o disminuciones del negocio. Los efectos de ajustes, cuando se reflejan en la gráfica del punto de equilibrio, mostraran las consecuencias en las utilidades.

4.7 EL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN.

Después de la elaboración del presupuesto de ventas y la aprobación del mismo, se comienza a elaborar el presupuesto de producción el cual consiste en la determinación de la cantidad de productos terminados que deben elaborarse para proporcionar al departamento de ventas y este satisfaga las necesidades del mercado, tomando en cuenta la cantidad de productos que se desean tener en existencia al término del periodo del presupuesto, así como la cantidad que se tiene al principio.

Así que la cédula de producción debe contener las ventas más el inventario final, menos el inventario inicial; En otras palabras, es igual a las ventas, más o menos los inventarios. El siguiente paso es la distribución del total de la producción para el año en cada uno de los periodos que se requiere, ya sea meses, semanas, quincenas. Esta distribución debe ser sobre bases establecidas, después del análisis de los objetivos de producción.

Es importante planear la producción de tal forma que siempre se tengan productos para satisfacer las necesidades de ventas y que se tengan productos para satisfacer las necesidades de ventas y que tales productos sean producidos con calidad y a un bajo costo.

El equilibrio de estos objetivos implica la consideración de varios factores que afectan a la producción y que pueden presentarse solos o relacionados; como son:

a) Estandarizar Producción.

En la uniformidad del proceso de producción entre el punto más alto y el más bajo, de tal forma que se trabaje en el punto medio entre estos dos extremos. Este ritmo de producción elimina o reduce las dificultades que surgen de movimientos extremos en las cantidades de materias primas procesadas

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

a) Estandarizar Producción.

En la uniformidad del proceso de producción entre el punto más alto y el más bajo, de tal forma que se trabaje en el punto medio entre estos dos extremos. Este ritmo de producción elimina o reduce las dificultades que surgen de movimientos extremos en las cantidades de materias primas procesadas.

b) Duración del Proceso de Producción.

Si el tiempo que transcurre entre el inicio de un lote y la entrega de un producto terminado al almacén, es corto; los errores en la planeación de la producción tienen una importancia relativa, porque la producción puede ser aumentada rápidamente para satisfacer los pedidos no previstos, pero si el tiempo de producción es de varias semanas o meses; de tal manera que no se pueda surtir de forma inmediata un pedido, entonces ese tiempo debe ser tomado en consideración para distribuir la producción durante los meses o semanas del periodo presupuestado.

Mientras mayor sea el tiempo de producción de un artículo, menor será la flexibilidad del presupuesto de producción y más difícil mantener una producción uniforme que nos permita enfrentarnos a bruscos cambios en la demanda del producto.

c) Suficiencia de maquinaria y equipo.

La maquinaria, equipo e instalaciones debe ser suficientes, no solo para las necesidades de la producción normal, sino también para satisfacer las necesidades de imprevistas por el incremento de la demanda. Es por eso que si durante la preparación del presupuesto de producción se encuentra que la maquinaria, equipo e instalaciones parecen ser insuficientes para las necesidades de producción, la administración debe considerar la necesidad de aumentarlas, siempre teniendo en cuenta el tiempo que debe transcurrir antes de que tales equipos puedan ser utilizados, así como tomar en cuenta la capacidad financiera para hacer frente a tales inversiones.

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

Una producción estabilizada reduce inversiones en la fábrica puesto que no habrá necesidad de aumentos bruscos en el volumen de la producción. Pero cuando una expansión de la fábrica es indispensable, no solo se deben ver las necesidades al presente, sino también al futuro.

d) Disponibilidad de materias primas.

Al planear la producción se debe saber si habrá materia prima suficiente y a precio razonable al momento que se necesite, así como conveniente saber si las áreas de almacenamiento son suficientes para almacenar las cantidades requeridas. Estos puntos son importantes aun más cuando se trata de lanzar nuevos productos al mercado o cuando se espera un aumento importante en el volumen de la producción.

e) Disponibilidad de la mano de obra.

Si las operaciones de manufactura requieren de mano de obra especializada, deberá atenderse a la disponibilidad de la mano de obra y al tiempo necesario para el entrenamiento de los trabajadores, principalmente cuando se trate de nuevos productos o variaciones en la producción.

4.8 PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA.

Este presupuesto contempla la cantidad necesaria de materia prima para la elaboración del producto terminado, el costo de dichas materias primas aparece en el momento en que se prepara el presupuesto de compras.

El presupuesto de producción indica la cantidad de productos terminados que necesitamos durante el periodo presupuestado; El siguiente paso es la estimación de las materias primas que se utilizaran en la producción de los artículos terminados y es la multiplicación del numero de unidades terminadas por la cantidad de las materias primas que se requieren para cada una de las unidades, pero no es un simple procedimiento, ya que se puede complicar por diferentes razones y aun más si no existe una fuente confiable de información para determinar las cantidades de materias primas que debe llevar cada producto terminado.

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

Por tal razón es necesaria la preparación de cédulas presupuestarias que registren lo más exacto la cantidad de materias primas que deben llevar los productos. Para la formulación de los presupuestos es necesario adaptarse al sistema de costos en uso o establecer una que satisfaga las necesidades de la empresa, si el producto manufacturado es procesado en lotes de diferente tamaño es necesario establecer registros adecuados mostrando el consumo real de cada lote de producción u orden de trabajo y estos análisis de costos constituirán la fuente de información para determinar las cantidades de materia prima requerida.

Si el producto pasa por la fábrica en una producción continúa se calcularán las materias primas en función de los procesos a que es sometido el producto terminado, en cualquiera de los dos casos la información obtenida de los registros contables se ajustará por los cambios en la producción, procesos, instalaciones, etc., con la finalidad de que sea una base satisfactoria para estimar las materias primas necesarias.

Con base en la información disponible de los costos, las necesidades de materias primas son determinadas en función del peso, por medida o por unidades que forman una unidad de producto terminado, el cual debe incluir un margen por el desperdicio normal en el uso y adaptación de los materiales; margen que se debe reducir al mínimo posible que se verá reflejado en un menor costo.¹⁸ Las cantidades de materia prima pueden ser determinadas con base a la experiencia acumulada en las solicitudes de material pedido por unidad, ya sea de los registros de los departamentos de producción o de compras, las requisiciones deben de incluir el material dañado y el desperdicio para que sea una estimación adecuada.

En las ocasiones que las especificaciones de las materias primas para productos es muy compleja se puede incurrir en una gran cantidad de material, pero la preparación de los artículos por personas entrenadas en el proceso de fabricación logrará un grado razonable de exactitud.

¹⁸ SALAS, GONZALEZ HECTOR
CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS.
Pag 185

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

En las grandes empresas es el personal de los los departamentos de ingeniería del producto o ingeniería industrial el que se encarga de establecer las fórmulas del contenido de materias primas de cada producto.

4.9 PRESUPUESTO DE COMPRAS.

Este presupuesto se elabora después de que las cantidades de cada clase de materia prima se han determinado para mantener el ritmo de producción planeada. El siguiente paso es determinar la cantidad que será necesario comprar, el presupuesto de compras dependerá de las necesidades de producción y de los inventarios de los cuales se ha determinado el nivel de existencia, al calcular las cantidades que deberán comprarse cada mes, semana etc., se deben considerar aspectos como: relación entre pedidos hechos y materiales recibidos según fechas de pedidos, máximos y mínimos de inventario de materias primas, duración de los materiales etc.

Existen diversas políticas de compra dependiendo de la empresa derivada de las necesidades y condiciones propias de cada negocio por su giro, pero por lo general, media un tiempo más o menos largo entre la colocación del pedido y el momento de la recepción de este. En algunas empresas es necesaria la contratación anticipada de grandes cantidades de materia prima, para asegurar el abastecimiento oportuno o tomar ventaja en oportunidad de precios rebajados o también para prevenirse contra alzas pronosticadas en los precios de tales materiales.

La cantidad de inventario al final del presupuesto debe ser fijada, pero durante el año o período presupuestado debe dejarse cierta flexibilidad a los inventarios para aprovechar las ventajas obtenibles mediante una planeación adecuada de compras, pero para el efecto de control de inventarios se establece un límite máximo y un mínimo de la cantidad de materia prima que se tendrá en existencia. El límite inferior es la cantidad más baja permisible sin riesgo para la producción, por tal motivo se deben de tomar en cuenta los factores, como: la disponibilidad de materia prima, la distancia que debe recorrer a los almacenes, la facilidad de transporte y demás factores son determinantes para fijar este margen de seguridad, por que si el abastecimiento puede ser obtenido rápidamente, que es lo ideal, el inventario puede mantenerse en su nivel más alto.

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

El límite máximo puede ser fijado atendiendo a la inversión necesaria y efecto en las utilidades de la empresa, al capital, fuentes de financiamiento y al espacio de que se disponga para el almacenamiento. También intervienen factores como posibles fluctuaciones en el precio, obsolescencia y otros que se deben tomar en cuenta.

Las necesidades de producción y los límites de inventario determinan el máximo o el mínimo de materias primas que pueden recibirse durante cada una de las entregas programadas para el período presupuestado, la forma de determinar es la siguiente establecer un máximo de cantidades a comprarse al máximo de inventario final autorizado le agregamos las materias primas que se utilizarán en la producción y se le restará el inventario inicial si es que hay, así obtendremos la cantidad máxima que se deberá recibir en cada período y para obtener el mínimo se hará la misma operación sólo que se empezará con el mínimo inventario final autorizado.

Para concluir, con la estimación de las materias primas que se recibirán puede ser influida por consideraciones como precios, volúmenes, facilidad y costo de transportación así como los límites establecidos. Esta estimación generalmente será hecha por el departamento de compras y revisado como los demás por el director del presupuesto o comité de presupuestos. El costo unitario de las materias primas deberá ser determinado cuidadosamente por el departamento de compras basándose en los datos disponibles a la fecha de preparación de presupuesto, en algunas ocasiones los precios pueden estar garantizados mediante contratos lo cual aumentará la exactitud de la estimación, no así los que se fundan en cotizaciones en precios del mercado, cuando se presenta en este caso que es el más común, habrá la necesidad de ajustarlos por el aumento esperado en el costo de tales productos.

4.10 PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

Este presupuesto también se conoce como Presupuesto Financiero, Presupuesto de tesorería, Presupuesto de Movimientos de Fondos, etc.; El Presupuesto de Caja esta constituido por los saldos disponibles en la caja, en los bancos y en valores de estado y títulos de crédito fácilmente convertidos a dinero o cuyo descuento bancario procura liquidez inmediata.

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

El presupuesto de efectivo comprende el origen y la aplicación de los recursos de la empresa durante el año presupuestado. Desde este enfoque de vista abarca todas las actividades de la negociación, desde el punto de vista de dinero que se necesita para llevarla a cabo.

En todo negocio en marcha se lleva a cabo una circulación continua de capital que descrita en términos simples, es una relación que sigue un ciclo mas o menos continuo y repetitivo, que se inicia en la inversión de efectivo, en activos tangibles como son terrenos y edificios, maquinaria y equipo, materia prima y materiales de fabricación, sueldos y salarios, etc.; para después transformarse en activos de más fácil realización como son las cuentas por cobrar y; por último, convertirse nuevamente en efectivo al realizarse las cobranzas correspondientes.

Desde luego este flujo de movimientos en efectivo generado por las operaciones de la empresa, puede ser aumentado por fuentes exteriores a través de préstamos y financiamientos; La potencialidad de los recursos de dinero en efectivo de una compañía, incluye las cantidades de crédito adicional a corto o largo plazo que pueden obtenerse.

La función financiera en cualquier empresa abarca dos campos bien definidos, el de financiamiento y el de control.

El financiamiento comprende los problemas relativos a la obtención de fondos y su inversión. Estos problemas están generalmente a cargo de la tesorería de la empresa y puede decirse que los movimientos de la tesorería son producidos por los ingresos y los desembolsos. Estos ingresos y desembolsos pueden ser clasificados de la siguiente manera:

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

A) Ingresos por:

- Ventas de Productos.
- Anticipos de Clientes.
- Ventas de desperdicios
- Ventas de activos fijos.
- Aumento de capital.
- Emisiones de títulos de crédito.
- Descuentos de Valores.
- Indemnización de seguros.
- Intereses.

B) Desembolsos por:

- Compras de Materiales.
- Mano de Obra.
- Pago de gastos de producción, de producción. gastos de venta y gastos de administración
- Impuestos.
- Compra de valores.
- Dividendos.
- Reembolsos de capital

Las operaciones de ingresos y egresos antes mencionadas, nos indican que si todas las operaciones que aparecen en los presupuestos o en la contabilidad fueran cumplidas, el presupuesto de caja resultaría de la suma y comparación de los otros presupuestos. Esto no es así, debido a la poca disponibilidad de fondos y al desarrollo del crédito, la liquidación de débitos y créditos que rara vez se efectúan de contado.

El presupuesto de efectivo debe abarcar dos aspectos importantes, el momento en que nacen los créditos y las deudas de la empresa; y la forma en que desaparecen tales créditos y deudas por liquidaciones en efectivo. Así pues, llamaremos ingresos al origen del crédito y cuando este crédito sea liquidado lo denominaremos cobro; al establecer nuestras provisiones por deudas nos referimos a ellas como cuentas por pagar o como pagos, y las liquidaciones de la deuda serán un desembolso.

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

A través de estudios y estadísticas se han demostrado que en muchos casos, la insuficiencia de capital de trabajo ha sido una de las principales causas de fracaso de las empresas. Muchas de estas circunstancias pudieron haberse previsto y corregido sin la necesidad de capital adicional; si se hubiesen programado y se hubiesen hecho planes con la suficiente anticipación para corregir los fondos correspondientes.

Sin embargo la necesidad de fondos rara vez se estudia a detalle y se compara con los ingresos correspondientes.

Sucede que el conocimiento de la necesidad de fondos adicionales no se percibe con toda la gravedad, hasta que la situación se entorna un tanto desesperada. La falta de previsión de los fondos de trabajo necesarios debilita la estructura financiera de cualquier empresa.

Un programa cuidadosamente planeado y desarrollado indica cuales serán las necesidades financieras de una empresa y como se van a proveer las mismas, es por lo tanto, una herramienta sumamente importante y útil.

El presupuesto de caja cumple con los siguientes propósitos:

- ⇒ Proporciona una estimación de las cantidades de dinero que se recibirán y de los desembolsos que deberán hacerse, como resultado de las operaciones presupuestales y de los saldos de caja que habrá disponibles periódicamente durante el año.
- ⇒ Indica las características de fondos adicionales que se necesitaran durante el año como consecuencia del ritmo de las operaciones.
- ⇒ Permite preparar estados financieros estimados periódicamente y señalar la buena o mala situación financiera de la empresa. Se puede observar si las operaciones se llevan a cabo tal y como han sido planeadas y, por lo tanto, proporciona base para medir el programa con estándares financieros.

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

♦ Estimación de los Cobros.

El procedimiento que se deba seguir a la estimación de los cobros dependerá del tipo de negocio que se trate. En las empresas comerciales e industriales las principales fuentes de fondos son las cobranzas de las cuentas y documentos por cobrar; así como las facturas por ventas al contado.

Si todas las ventas fueran hechas al contado, las ventas incluidas en el presupuesto de ventas representarían las entradas probables de dinero por este concepto. Pero rara vez sucede esto, ya que por lo general se concede crédito o se usa el sistema de contado comercial concediendo treinta días de gracia entre la venta y el cobro.

Cuando la empresa vende, se presenta varias formas de liquidar desde la de contado, créditos a uno, dos y tres meses, y también la venta en abonos. Esto va a depender de la naturaleza de los productos vendidos, desde la calidad hasta la solvencia del cliente. En estos casos se consideran dos situaciones:

a) Si el comprador entrega valores negociables, entonces prácticamente se tratará de una venta al contado a través de que el banco haga el descuento de los documentos.

b) Si el cliente tiene cuenta abierta con la empresa.

En este último caso, si tuviéramos la seguridad de que todos los clientes pagaran en exactamente en los vencimientos convenidos, bastaría con estimar las ventas de acuerdo con los planes y condiciones convenidos; es decir, las ventas de contado, ventas a un mes, etc.; y los cobros se presentarían de acuerdo con las condiciones de venta. Sabemos que es muy difícil que se presente el caso anterior, tanto por razones de orden económico, así como por informalidad de los clientes; por lo que debemos adoptar un procedimiento de estimación de cobros.

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

El primer recurso para pronosticar los cobros nos lo proporciona la experiencia acumulada del departamento de cobranza de la empresa, los estudios y análisis practicados en cuanto a la antigüedad de las cuentas, solvencia del cliente y periodicidad de los cobros, son parte importante para establecer el presupuesto.

Por supuesto se obtiene una gran exactitud mediante este procedimiento, debido a las fluctuaciones económicas, a la rotación de clientes y a la diversificación de los productos vendidos, pero constituye un procedimiento razonable y sencillo.

El procedimiento para preparar el presupuesto de caja es laborioso porque en realidad, requiere llevar una contabilidad completa del plan financiero; considerando que la contabilidad del plan financiero debe reducir al mínimo sus cuentas agrupándolas en tal forma que solamente se manejen grupos de ellas y en concentraciones mensuales.

♦ Estimación de desembolso.

Los desembolsos son ocasionados por los gastos que la contabilidad lleva al debe de las diversas cuentas, la relación que existe en el tiempo entre el gasto y el desembolso, varia según el concepto del gasto.

⇒ Los gastos relativos al pago de salarios, nominas de empleados y de las cargas correspondientes son regulares y no producen ningún retraso notable. El desembolso sigue al gasto ya sea inmediatamente o con un intervalo de algunos

⇒ Pagos de servicios como luz, agua, gas, teléfono. etc.

⇒ El pago de suministro o de los trabajos por terceros, se efectúan e fechas variables, ya sea mediante anticipos o posteriormente cuando se reciban acuerdos tomados.

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

⇒ Las amortizaciones de las inmovilizaciones, de la cartera y de las existencias (depreciaciones) que, aunque registradas entre los cargos, no dan lugar a ningún desembolso, y lo mismo sucede con la amortización de ciertos gastos ya pagados (gastos de aumento de capital).

El presupuesto de caja siempre nos da bases más o menos para poder utilizarlo en las siguientes funciones:

- La planeación de las necesidades de efectivo en una empresa, permite que la misma sea manejada con el menor capital de trabajo posible. Nos hace conocer las fechas de sus desembolsos en efectivo para así poder planear y coordinar los pagos con las correspondientes entradas de dinero y evita el tener fuertes sumas disponibles en un periodo dado y un déficit en una fecha determinada posterior que puede volver a ser seguido de una existencia excesiva de efectivo.

Es decir, nos permite la utilización del dinero y la solicitud de préstamos en su caso, con toda oportunidad posible a fin de que los fondos disponibles produzcan a su máximo y los préstamos solicitados por la empresa tengan el costo mínimo.

- El punto anterior está fuertemente relacionado con el financiamiento de empresas con negocios estacionales. Esto es especialmente importante para negocios que tienen que pedir dinero prestado a costo alto, o bien puede encontrarse con falta de planeación para la inversión de fondos excedentes si no se mide con oportunidad el tiempo durante el cual el dinero no será necesario para lubricar el propio negocio.

- Nos ayuda desde luego a tomar las provisiones necesarias para el pago oportuno de obligaciones a su vencimiento. Esto es especialmente importante en el caso de pagos fuertes tales como vencimientos de emisiones de obligaciones, intereses sobre préstamos, pago de impuestos, etc.

CAPITULO 4 TIPOS DE PRESUPUESTOS

- Procurar en forma organizada y oportuna los fondos necesarios para la expansión y aplicación a través de inversiones en activo fijo. El presupuesto de caja ayuda desde luego a evitar préstamos prematuros a interés elevados, así como en caso necesario, permite poner a la venta acciones en el momento oportuno y con las mayores ventajas posibles.

CASO PRÁCTICO

Antecedentes

Es una empresa Mexicana de fabricación y comercialización de muebles de reconocida trayectoria y en constante evolución, con capacidad de fabricación e instalación de sus productos de indiscutida calidad.

Más de 25 años de experiencia avalan: seguridad, eficiencia, precio y servicio; desarrollando soluciones a sus necesidades y exigencias, brindando confiabilidad y claridad con nuestra asistencia personalizada.

Nuestra amplia capacidad y adaptación nos hace versátiles en el desarrollo de los productos.

Por eso, estamos seguros que nuestro aporte puede lograr importantes beneficios y mejorar el descanso y confort de nuestros clientes; ya que UNIVERSO conforma una opción decisiva en muebles dentro del mercado en el país.

Por todo esto decimos que no solo vendemos productos, sino también soluciones.

Misión

Ser la Compañía líder en el desarrollo, producción y mercadeo de bebidas refrescantes no alcohólicas, para satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores.

-Superando sus expectativas mediante la innovación, la calidad y un excelente servicio.

-Convirtiendo a sus proveedores en verdaderos socios comerciales.

-Apalancándose en el talento humano organizado en equipos alrededor de los procesos

-Generando oportunidades de desarrollo profesional y personal.

-Contribuyendo decisivamente al crecimiento económico de la Organización

-Actuando con responsabilidad frente al medio ambiente y la sociedad

Visión

Ser una Compañía competitiva, reconocida por su dinamismo en desarrollar y ofrecer bebidas que superen las expectativas de los consumidores y clientes en los distintos mercados del continente Sur Americano.

Mantener un compromiso integral con el consumidor en cuanto a la calidad, la innovación y la excelencia en el servicio.

Proyectar una Compañía ágil, eficiente, flexible, que asegure el desarrollo humano y el compromiso de sus colaboradores con los objetivos y valores.

Lograr un crecimiento sostenido con un adecuado retorno sobre la inversión y participar en nuevos negocios que estén de acuerdo con su Misión, Principios y Valores.

Valores

Mantener relaciones cordiales con nuestros clientes en todos los ámbitos de nuestros negocios.

Respetar a nuestros colaboradores internos y externos a través de nuestros intercambios y de la gestión de nuestros negocios, garantizando las más altas normas de calidad.

Respetar y alentar una conducta hacia la preservación del medio ambiente y del desarrollo sostenible.

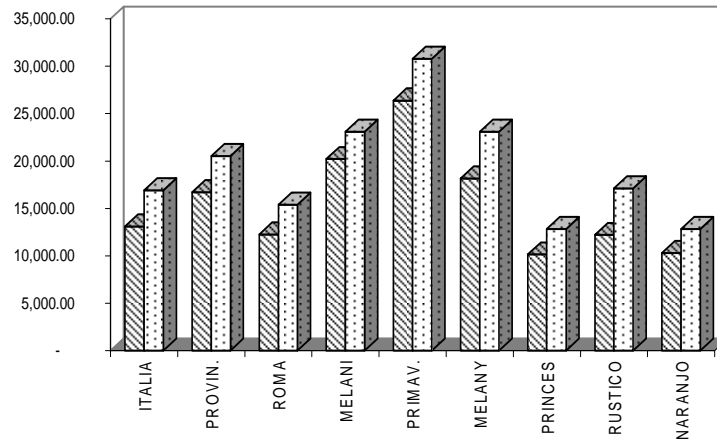
Trabajar en equipo: Incitar la integración de equipos con el objetivo de mantener un servicio de gran calidad a nuestros clientes.

Reconocer de forma continua el logro y la excelencia: Fomentamos y reconocemos constantemente entre nuestros trabajadores la excelencia y la orientación al logro.

Hacer prueba de integridad y de ética: Aplicar practicas que están acordes con nuestra Misión, Visión y Valores. Además de mostrar una actitud responsable hacia nuestro entorno social, hacia nuestro medio ambiente haciendo prueba de ética, de honestidad en todos nuestros intercambios y del desarrollo sostenible



UNIVERSO S.A. DE C.V.
DEPARTAMENTO DE PRODUCCION
ANALISIS DE VARIACION
DE MANO DE OBRA DIRECTA



DESCRIPCION	MODELO	UNIDADES TERMINADAS	R E A L				P R E S U P U E S T A D O				VARIACION	%
			HRS. X UNID.	TOTAL HRS.	COSTO X HRA.	COSTO TOTAL M.O.D.	HRS. X UNID.	TOTAL HRS.	COSTO X HRA.	COSTO TOTAL M.O.D.		
COCINA	ITALIA	15	9	135	97.1	13,108.50	11	165	102.58	16,925.70	- 3,817.20	-23
	PROVIN.	25	7	175	95.5	16,712.50	8	200	102.58	20,516.00	- 3,803.50	-19
	ROMA	21	6	126	97.23	12,250.98	7	147	104.67	15,386.49	- 3,135.51	-20
COMEDOR	MELANI	34	7	238	84.86	20,196.68	8	272	84.86	23,081.92	- 2,885.24	-13
	PRIMAV.	46	6	276	95.56	26,374.56	7	322	95.56	30,770.32	- 4,395.76	-14
	MELANY	39	5	195	93.1	18,154.50	6	234	98.65	23,084.10	- 4,929.60	-21
RECAMARA	PRINCES	17	6	102	99.5	10,149.00	7	119	107.75	12,822.25	- 2,673.25	-21
	RUSTICO	25	5	125	97.69	12,211.25	7	175	97.69	17,095.75	- 4,884.50	-29
	NARANJO	21	5	105	98.2	10,311.00	6	126	101.78	12,824.28	- 2,513.28	-20
		243	56	1477		139,468.97	67	1760		172,506.81	- 33,037.84	

comentario: La variación favorable se obtuvo a través de la capacitación otorgada al personal de operación, con lo que se logró la optimización de los tiempos de fabricación con 283 horas menos de lo presupuestado.



UNIVERSO S.A. DE C.V.
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
ANALISIS DE VARIACION
MATERIA PRIMA

DESCRIPCION	MODELO	MATERIA PRIMA	REAL			PRESUPUESTADO			VARIACION	%
			UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	UNIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL		
COCINA	MOD ITALIA	1	20	554	11,080	15	504	7,560	3,520	47
		2	20	576	11,520	15	576	8,640	2,880	33
		3	20	410	8,200	15	360	5,400	2,800	52
	MOD PROVIN.	1	30	420	12,600	25	370	9,250	3,350	36
		2	30	422	12,660	25	422	10,550	2,110	20
		3	30	314	9,420	25	264	6,600	2,820	43
	MOD ROMA	1	26	386	10,036	21	336	7,056	2,980	42
		2	26	434	11,284	21	384	8,064	3,220	40
		3	26	290	7,540	21	240	5,040	2,500	50
					94,340	68,160				
COMEDOR	MOD MELANI	1	34	566	19,244	34	565	19,210	34	0
		2	34	376	12,784	34	376	12,784	-	0
	MOD PRIMAV.	1	46	530	24,380	46	530	24,380	-	0
		2	46	353	16,238	46	353	16,238	-	0
	MOD MELANY	1	39	472	18,408	39	472	18,408	-	0
		2	39	317	12,363	39	315	12,285	78	1
						103,417	103,305			
	RECAMARA	MOD PRINCES	1	17	384	6,528	17	384	6,528	-
2			17	576	9,792	17	576	9,792	-	0
MOD RUSTICO		1	25	338	8,450	25	338	8,450	-	0
		2	25	510	12,750	25	507	12,675	75	1
MOD NARANJO		1	21	307	6,447	21	307	6,447	-	0
		2	21	461	9,681	21	461	9,681	-	0
					53,648	53,573				
TOTAL					251,405	225,038		26,367		

MODELO ITALIA

ANALISIS DE VARIACION
MATERIA PRIMA 1

$$(\$ 554 - 504) * 20 = 1000$$

$$(20 - 15) * 504 = \underline{2520}$$

$$3520$$

ANALISIS DE VARIACION
MATERIA PRIMA 2

$$(\$ 576 - 576) * 20 = 0$$

$$(20 - 15) * 576 = \underline{2880}$$

$$2880$$

ANALISIS DE VARIACION
MATERIA PRIMA 3

$$(\$ 410 - 360) * 20 = 1000$$

$$(20 - 15) * 360 = \underline{1800}$$

$$2800$$

MODELO PROVINCIAL

ANALISIS DE VARIACION
MATERIA PRIMA 1

$$(\$ 420 - 370) * 30 = 1500$$

$$(30 - 25) * 370 = \underline{1850}$$

$$3350$$

ANALISIS DE VARIACION
MATERIA PRIMA 2

$$(\$ 422 - 422) * 30 = 0$$

$$(30 - 25) * 422 = \underline{2110}$$

$$2110$$

ANALISIS DE VARIACION
MATERIA PRIMA 3

$$(\$ 314 - 264) * 30 = 1500$$

$$(30 - 25) * 264 = \underline{1320}$$

$$2820$$

MODELO ROMA

ANALISIS DE VARIACION
MATERIA PRIMA 1

$$(\$ 386 - 336) * 26 = 1300$$

$$(26 - 21) * 336 = \underline{1680}$$

$$2980$$

ANALISIS DE VARIACION
MATERIA PRIMA 2

$$(\$ 434 - 384) * 26 = 1300$$

$$(26 - 21) * 384 = \underline{1920}$$

$$3220$$

ANALISIS DE VARIACION
MATERIA PRIMA 3

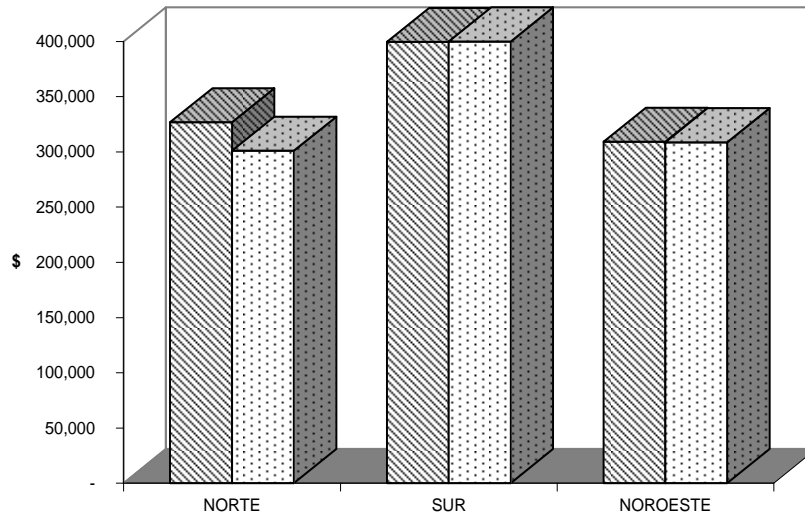
$$(\$ 290 - 240) * 26 = 1300$$

$$(26 - 21) * 240 = \underline{1200}$$

$$2500$$



CIA "UNIVERSO" S.A. DE C.V.
DEPARTAMENTO DE VENTAS
INFORME DE RESULTADO DE VENTAS
DEL 1 RO. DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 2006

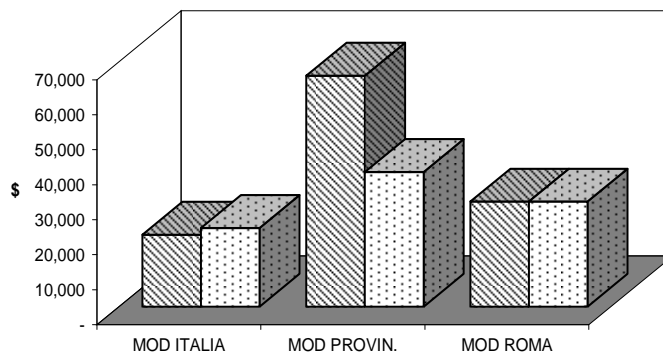


ZONA DE VENTA	RESULTADOS REALES	RESULTADOS PRESUPUESTADOS	VARIACIÓN	%
NORTE	326,600	301,000	25,600	8.50
SUR	399,426	400,000	- 574	-0.14
NOROESTE	309,001	308,700	301	0.10
	1,035,027	1,009,700	25,327	8.46

comentario: aun que la las ventas en la zona surte disminuyeron con relaciona lo presupuestado nuestras ventas globales no se vieron afectadas por el incremento obtenido en la zona norte.



UNIVERSO S.A. DE C.V.
DEPARTAMENTO DE VENTAS
INFORME DE RESULTADO DE VENTAS
ZONA NORTE



PRODUCTOS	REAL			PRESUPUESTADO			VARIACION
	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VENTA TOTAL	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VENTA TOTAL	
COCINA							
MOD ITALIA	2	10,300	20,600	3	7,500	22,500	- 1,900
MOD PROVIN.	12	5,500	66,000	7	5,500	38,500	27,500
MOD ROMA	6	5,000	30,000	6	5,000	30,000	-
	20	20,800	116,600	16	18,000	91,000	25,600
COMEDOR							
MOD MELANI	10	4,900	49,000	10	4,900	49,000	-
MOD PRIMAV.	8	4,600	36,800	8	4,600	36,800	-
MOD MELANY	11	4,100	45,100	11	4,100	45,100	-
	29	13,600	130,900	29	13,600	130,900	-
RECAMARA							
MOD PRINCES	5	5,000	25,000	5	5,000	25,000	-
MOD RUSTICO	8	4,400	35,200	8	4,400	35,200	-
MOD NARANJO	6	4,000	24,000	6	4,000	24,000	-
	19	13,400	84,200	19	13,400	84,200	-
TOTALES	68	47,800	331,700	64	45,000	306,100	25,600

$\$20,600 / 2 \text{ (UNIDADES)} = 10,300$

PRECIO PROMEDIO REAL DE VENTA

$\$22,500 / 3 \text{ (UNIDADES)} = 7,500$

PRECIO PROMEDIO PRESUPUESTADO DE VENTA

VARIACION EN LA CANTIDAD DE VENTAS

$(2 \text{ UNID} - 3 \text{ UNID}) * 750 = -7,500$

VARIACION EN EL PRECIO DE VENTAS

$2(\$ 10,300 - \$ 7,500) = \underline{5,600}$
 -1,900

$12 \text{ UNID} * 5500 = 66,000$

$7 \text{ UNID} * 5500 = \underline{38,500}$

VARIACION -1,900

27,500

27,500

25,600

comentario: la venta en la línea de cocinas modelo Italia de la zona norte se vio disminuida, sin embargo se contrarrestó el efecto debido a que precio establecido del producto fue superior al presupuestado, aunado al incremento de las ventas en el modelo Provinciano



UNIVERSO S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DE LOS AÑOS DE 2005,2006 Y PRESUPUESTADO 2006

CEDULA 24

CONCEPTO	REAL 2005	REAL 2006	PPTADO. DEL AÑO 2006	VARIACION	%	CONCEPTO	REAL 2006	REAL 2006	PPTADO. DEL AÑO 2006	VARIACION	%	
ACTIVO CIRCULANTE						PASIVO A CORTO PLAZO						
CAJA	9,242	13,500	13,500	-	-	PROVEEDORES	243,855	372,963	396,018	-	23,055	
BANCOS	73,931	42,353	44,951	-	2,598	6	ACREEDORES DIVERSOS	146,313	203,992	246,968	-	42,976
INVERSIONES EN VALORES	194,070	602,799	606,423	-	3,624	1	IMPUESTAS POR PAGAR	97,542	178,020	198,013	-	19,993
CLIENTES	243,196	908,830	914,603	-	5,773	1						
RESERVA PARA CTAS. INCOBR.	- 12,160	- 30,720	- 31,057	-	337	1	SUMA DE PASIVO	487,710	754,975	840,999	-	86,024
DEUDORES DIVERSOS	36,966	36,966	36,966	-	-							
ALMACEN:												
-MATERIAS PRIMAS	135,848	320,574	316,574	4,000	- 1							
-ARTICULOS SEMITERMINADO	80,863	159,977	158,827	1,150	- 1							
-ARTICULOS TERMINADOS	106,739	112,148	100,148	12,000	-11							
I.V.A. POR ACREDITAR	55,449	-	-	-	-							
SUMA CIRCULANTE	924,144	2,166,427	2,160,935	5,492	- 4	CAPITAL CONTABLE						
ACTIVO FIJO						CAPITAL SOCIAL	2,000,000	2,000,000	2,000,000		-	
EDIFICIO	514,285	514,285	514,285	-	-	RESERVA LEGAL	100,000	100,000	100,000		-	
DEPRECIACION ACUMULADA	- 128,571	- 154,286	- 154,286	-	-	RESULTADO DE EJERC. ANTERIO.	- 545,738	- 545,738	- 545,738		-	
MOBILIARIO Y EQ. DE OFICINA	450,000	450,000	450,000	-	-	UTILIDAD DEL EJERCICIO 2005	500,028	500,028	500,028		-	
DEPRECIACION ACUMULADA	- 225,000	- 270,000	- 270,000	-	-	UTILIDAD DEL EJERCICIO 2006	-	1,007,161	915,645	91,516	- 9	
MAQUINARIA Y EQ. INDUSTRIAL	1,050,000	1,050,000	1,050,000	-	-	SUMA DE CAPITAL	2,054,290	3,061,451	2,969,935	91,516	- 9	
DEPRECIACION ACUMULADA	- 525,000	- 630,000	- 630,000	-	-							
EQUIPO DE TRANSPORTE	40,000	340,000	340,000	-	-							
DEPRECIACION ACUMULADA	- 40,000	- 100,000	- 100,000	-	-							
SUMA FIJO	1,135,714	1,199,999	1,199,999									
ACTIVO DIFERIDO												
GASTOS DE INSTALACION	311,428	311,428	311,428	-	-							
AMORTIZACION ACUMULADA	- 77,857	- 93,428	- 93,428	-	-							
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIP.	331,428	331,428	331,428	-	-							
AMORTIZACION ACUMULADA	- 82,857	- 99,428	- 99,428	-	-							
SUMA DIFERIDO	482,142	450,000	450,000									
SUMA TOTAL DE ACTIVO	2,542,000	3,816,426	3,810,934	5,492	- 4	SUMA DE PASIVO Y CAPITAL	2,542,000	3,816,426	3,810,934	5,492	29	

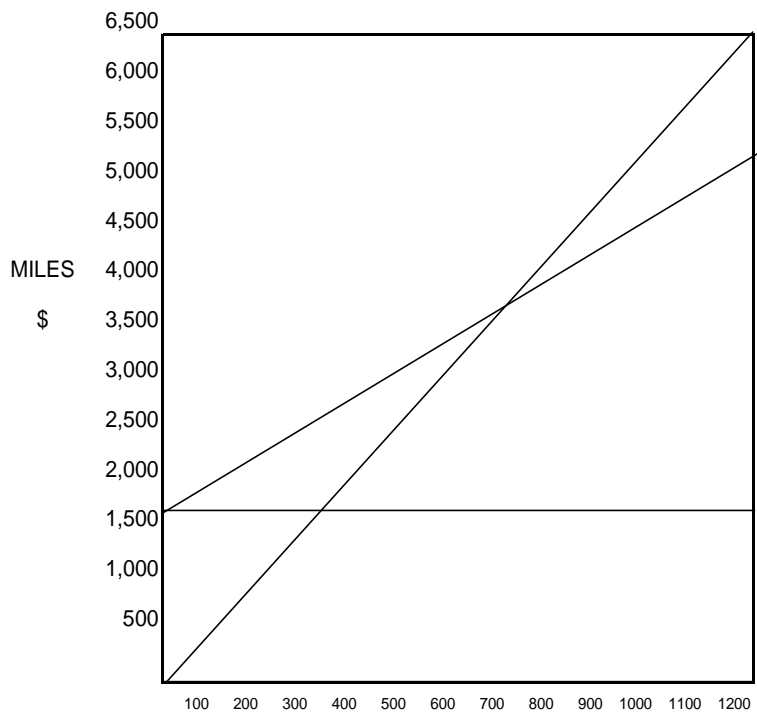


**UNIVERSO S.A. DE C.V.
PUNTO DE EQUILIBRIO
PRESUPUESTADO 2006**

	FIJOS	VARIABLES	VENTAS
VENTAS			6,756,600
COSTOS PRESUPUESTADOS			
MATERIAL DIRECTO		1,478,112	
M.O.D.		1,121,438	
GASTOS DE FABRICACION	346,619	217,154	
GASTOS DE ADMINISTRACION	738,095	657,584	
GASTOS DE VENTA	481,022	359,179	
TOTALES	1,565,736	3,833,467	6,756,600

comentario: Nuestro punto de equilibrio presupuetado se fijo en \$3,619,079.00 obteniendo una diferencia porcentual del 47.37% con relacion a las ventas reales del 2006.

NOTA: según el comportamiento observado de lo gastos fijos y variables entre los que se refieren a gastos de fabricacion, adminstracion y venta el prorrateo de gastos en promedio fue de 60% para gastos fijos y 40% para gastos variables



CONCLUSIONES

Se implanto el control presupuestal el la compañía Universo S.A. de C.V. dando como resultado las siguientes consideraciones

- ❖ Se efectuó una planeación estableciéndose entre otras al coordinador de presupuestos; se complementaron las políticas administrativas; se rediseño el organigrama en base a responsabilidades y se establecieron roles de actuación, así como el diseño de formas presupuestales
- ❖ Todo lo anterior nos permitió, coordinar y controlar las operaciones tomando como base las variaciones utilizando el principio de administración por excepción en su análisis
- ❖ Nos permitió establecer responsabilidades entre el personal que motivo incrementar la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y en general estimular la eficiencia en cada área, ya que en un principio se carecía de integración de equipos de trabajo y motivación.
- ❖ La empresa a logrado buenos resultados y se esperan aun mejores resultados

Por lo anterior concluimos que la aplicación y uso del control presupuestal, nos llevo a incrementar la eficiencia operacional, el control de operaciones, el estímulo individual y la coordinación de actividades entre otras.

Es indudable que el futuro de las empresas deberá ser visualizado utilizando el sistema de control presupuestal, planeando las actividades tanto a corto como largo plazo, si queremos sobrevivir y desarrollarnos dentro del competitivo mundo del hoy y mañana.

BIBLIOGRAFÍA.

-Amat Salas, Joan M.

CONTROL PRESUPUESTARIO.

Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1998, 5a ed., 173 p.

- Anderson , Arthur.

EL RETO DE LA FUNCION FINANCIERA EN EL SIGLO XXI: CREACION DE VALORES, ESATRATEGIA ,COMPETITIVIDAD, EFICIENCIA, MANEJO DE RIESGOS. Ed.Universidad Iberoamericana, Mexico , 2001, 315 p.

CONTABILIDAD DE GESTION: PRESUPUESTARIA Y DE COSTOS.

Ed. Oceano, España, 2001, 992 p.

- Besley,Scott.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

Ed. Mc Graw-Hill, México, 2001, 6a ed., 919 p.

Burbano Ruiz, Jorge E.

PRESUPUESTOS: ENFOQUE MODERNO DE PLANEACION Y CONTROL DE RECURSOS.

Ed. Mc Graw-Hill, Santa fe de Bogota, 1995, 367 p.

- Cardenas y Napoles, Raul Andres.

PRESUPUESTOS: TEORIA Y PRÁCTICA.

Ed. Mc Graw-Hill, Mexico , 2002 , 155 p.

- Cuatrecasas Arbos, Luis.

GESTION ECONOMICO-FINANCIERA DE LA EMPRESA .

Ed. Alfaomega; Mexico, 2000. 406 p.

- Eiteman, David K.

LAS FINANZAS EN LAS EMPRESAS MULTINACIONALES.

Ed. Prentice Hall. México, 2000,722 p.

- Garcia de la Fuente, Olegario.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA; COMO HACER UNA TESIS EN LA ERA DE LA INFORMÁTICA.

Ed. CEES, Madrid, 1994, 323 p.

-Glenn a. welsch

PRESUPUESTOS : PLANIFICACION Y CONTROL DE LAS UTILIDADES

Ed. Prentice Hall. México, 2000,602 p

- Laris Casillas, Fransisco Javier
ESTRATEGIAS PARA LA PLANEACION Y CONTROL EMPRESARIAL.
Ed. Trillas, México, 1982, 343 p.

- Lavolpe, Antonio.
LA GESTION PRESUPUESTARIA.
Ed. Macchi , Buenos Aires, 2000,498 p.

- Levy, Luis Haime.
PLANEACION FINANCIERA EN LA EMPRESA MODERNA.
Ed. Ediciones Fiscales, México 1995, 4 ed. 968 p.

- Rio, Cristóbal.
EL PRESUPUESTO.
Ed. Ediciones Contables, Administrativas y fiscales, México, 2000, 8a ed., 360 p.

- Perdomo, Moreno A.
ELEMENTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA.
Ed. PEME, México, 2001,9a ed., 329 p.

- Perdomo Moreno, Abraham.
FUNDAMENTOS DE CONTROL INTERNO.
Ed. Internacional Thomson . México ,2000, 7ª ed, 341 p.

- Salas Gonzalez, Hector.
CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS.
Ed. Publicaciones Admvas. y Contables S.A., México,1974, 7a ed., 395 p.

- Saldivar, Antonio
PLANEACION FINANCIERA DE LA EMPRESA.
Ed. Trillas; México, 1999, 3a ed., 184 p.

- Selmer, Carolina.
HACER Y DEFENDER UN PRESUPUESTO: HERRAMIENTAS METODOS Y ARGUMENTOS.
Ed. Deusto; Bilbao, 2002, 277 p.