

300608

12
2y.



UNIVERSIDAD LA SALLE

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U. N. A. M.**

**PRESUPUESTO COMO BASE DE
PLANEACION Y CONTROL**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA**

PRESENTA

MARIA DEL PILAR REZA HERNANDEZ

MEXICO, D. F.

1987.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE GENERAL

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1. GENERALIDADES SOBRE EL PRESUPUESTO	
Antecedentes y evolución del presupuesto	1
Concepto de presupuesto	2
Objetivos	2
Características de los presupuestos	5
Clasificación de los presupuestos	6
Periodo de aplicación de los presupuestos	21
Elementos para la elaboración y control del - presupuesto	21
Ventajas y limitaciones de los presupuestos	23
CAPITULO 2. IMPLANTACION DE UN SISTEMA PRESUPUES- TAL	
Planeación de los presupuestos	26
Requisitos previos al establecimiento de un -- sistema presupuestal	27
Preparación, importancia y personas que elabo- ran los presupuestos	31
Principales funciones del comité de presupues- tos	35
Principales funciones del director del presu-- puesto	36

CAPITULO	3. LOS PRESUPUESTOS Y SU RELACION CON EL AMBITO ECONOMICO	
	Inflación	38
	Leyes de oferta y demanda	40
	La función de los precios en los sistemas eco- nómicos	41
	Ciclo económico	42
	El interés	43
	El tipo de cambio	44
CAPITULO	4. CONTROL PRESUPUESTAL	
	Definición	45
	Diferencia entre control presupuestal y presu- puesto	46
	Mecánica del control presupuestal	47
	Manual del control presupuestal	51
CAPITULO	5. INTEGRACION DEL CONTROL PRESUPUES- TAL	
	Presupuesto de ventas	55
	Presupuesto de producción	56
	Presupuesto de compras	57
	Presupuesto de gastos de venta	57
	Presupuesto de gastos de administración	58
	Presupuesto de otros ingresos	59

	PAG.
Presupuesto de otros gastos	59
Presupuesto de inversiones de capital	60
Presupuesto de caja	61
Presupuesto del impuesto sobre la renta y otros	64
Estados financieros presupuestados	65
CAPITULO 6. ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS- PRESUPUESTADOS	
Análisis de los estados financieros presupuesta dos	67
CAPITULO 7. CASO PRACTICO	
Caso práctico	73
Real 1984	74
Presupuesto 1985	77
Comparación presupuesto y real primer trimestre 1985	94
CONCLUSIONES	112
BIBLIOGRAFIA	111

INTRODUCCION

En empresas aún de tamaño pequeño, la administración no es responsabilidad de unos cuantos. La autoridad ha sido delegada y las responsabilidades administrativas demandan de mejores métodos de planeación, de control y de coordinación de las actividades de las empresas.

La formulación de presupuesto esta ahora reconocida como una de las mas efectivas medidas de ayuda para la gerencia de una empresa, es particularmente efectiva cuando se le ve como base para el control de todas las fases de la operación de los negocios lo mismo que como útiles elementos para guiar la acción de la gerencia en el futuro.

Mediante los presupuestos y su correcta aplicación podremos predecir y en cierto modo afirmar de que forma van encaminados nuestros esfuerzos para la realización de nuestras metas generalmente de carácter financiero.

Por lo anterior se ha dejado asentado que el presupuesto es un plan.

El administrador, para lograr un rendimiento óptimo, debe preparar el presupuesto de su empresa. El presupuesto es un plan de acción respecto a los aspectos económicos y financieros de la empresa para un periodo futuro y determinado que permite prevenir los recursos y medios de financiamiento oportunos para alcanzar las metas-

deseadas.

El presupuesto es seguridad mediante la previ---
sión y el control permanente; las sorpresas quedan reduci---
das al mínimo, al mismo tiempo que procura la tranquilidad-
a los dirigentes.

Estas razones son el motivo principal entre ----
otros, que me dieron la pauta para formular éste trabajo, -
de tal manera que con el apoyo de lo que los concedores --
han escrito sobre el tema y teniendo como objetivo la im---
plantación de los presupuestos en las entidades en general-
pretendo exponer la importancia y beneficios de los mismos.

CAPITULO 1

GENERALIDADES SOBRE EL PRESUPUESTO

1.1. ANTECEDENTES Y EVOLUCION DEL PRESUPUESTO

Se considera que los presupuestos existen desde el momento en que el hombre trata de cubrir sus necesidades futuras.

El presupuesto fue en su origen considerado como un sinónimo de control de gastos. Fue así como se empezó a aplicar en Inglaterra, Francia, España hasta llegar a Estados Unidos.

En 1921 se aprobó la Ley del Presupuesto Nacional en Estados Unidos como instrumento de la administración oficial. Desde ese año los directores de las empresas americanas han dedicado tiempo al estudio de los presupuestos.

En la actualidad el presupuesto se ha convertido en un medio de coordinación de la dirección.

Nuestro país no cuenta con grandes antecedentes presupuestales, pero en su evolución y progreso cada día habrá un encuentro mayor de las empresas que utilicen la técnica del control presupuestal.

Debido a los beneficios que proporciona este sistema se ha visto que empresas grandes y medianas han implantado el sistema presupuestal a pesar de la falta de información estadística y económica para la previsión con que se cuenta en México.

Para la toma de decisiones adecuadas en una empresa, es muy importante la información oportuna y veraz la cual se obtiene a través de los presupuestos.

1.2. CONCEPTO DE PRESUPUESTO

Para el C. P. Cristóbal del Río en su libro "Técnica Presupuestal" (pág. 1.7), el presupuesto es "Un conjunto de pronósticos referentes a un período precisado".

Para George R. Terry en su libro "Administración y Control de Oficina" (pág. 824), el "Presupuesto es una su posición previa de las necesidades futuras, arreglada ordinariamente y que abarca algunas o todas las actividades de una empresa, para un período definido".

En conclusión, el presupuesto es un plan mediante el cual se establecen y organizan por medio de una expresión numérica, las actividades que habrá de desarrollar una empresa en un período determinado para el logro de sus objetivos.

El presupuesto es una apreciación de los ingresos y gastos a realizar y se basa en hechos pasados, presentes y futuros.

1.3. OBJETIVOS

El objetivo de un presupuesto es ayudar al lo---

gro de las operaciones planeadas de la empresa.

El control presupuestal forma parte de la administración y alcanza sus objetivos principalmente a través de la planeación, organización, coordinación y el control.

1.3.1. Planeación

Todo negocio tiene fijados ciertos objetivos y estos se alcanzan por medio de la planeación. Al preparar un plan deben tomarse en cuenta tanto los objetivos a corto plazo como a largo plazo.

El presupuesto es un plan que se representa por medio de números y en éste se muestran las operaciones -- que se pretenden realizar, para esto es conveniente contar con información histórica así como conocer de algún modo todo lo que afecte a lo planeado.

Al proyectar se trata de aprovechar al máximo -- los recursos de una empresa. Es difícil que los planes -- sean precisos pero se considera que los problemas aumentan en una empresa que carece de planeación.

La proyección ayuda a lograr satisfactoriamente los objetivos, primero se alcanzarán los parciales y de -- aquí se pasará a obtener el objetivo fundamental de la em presa.

1.3.2. Organización

Relaciona las funciones, niveles y actividades--

de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Al elaborar presupuestos por departamentos nos permiten apreciar si cada uno de ellos realiza las funciones que tienen establecidas, es en este caso cuando los presupuestos nos darían la pauta para modificar la estructura de la entidad en caso de ser necesario.

1.3.3. Coordinación

Coordinar es mantener armonía en las actividades de una empresa para evitar un desequilibrio entre los diferentes departamentos que la integran.

Ningún departamento puede actuar totalmente separado de los demás. Es aquí donde los presupuestos ayudan a lograr el equilibrio de los diferentes departamentos ya que los va a coordinar para actuar como un todo y de esta manera lograr lo esperado por la entidad.

1.3.4. Control

Se utiliza para vigilar si las operaciones siguen los lineamientos que se han establecido, de esta manera se determinarán las variaciones que existan.

En esto no culmina el trabajo de control presupuestal, una vez determinadas las variaciones es necesario analizarlas para tomar las medidas convenientes para

corregir las deficiencias existentes.

1.4. CARACTERISTICAS DE LOS PRESUPUESTOS

Se pueden clasificar como sigue:

1.4.1. De formulación

La formulación de presupuestos debe ir muy ap~~pe~~gada a las características de la empresa, deben de adap~~ta~~tarse a las finalidades de la misma. El sistema de con~~tr~~ol presupuestal no puede aplicarse en todas las empre~~sa~~s de la misma manera como si fuera un patrón, su implan~~ta~~ción requiere del estudio de las operaciones pasadas -- así como un análisis del mercado en que compite y un con~~o~~ncimiento de las operaciones que pretende realizar en un -- futuro de acuerdo con sus objetivos.

1.4.2. De presentación

Los presupuestos al ser utilizados como una he~~r~~ramienta que ayude en la administración de una empresa, -- tienen como requisito indispensable para su presentación -- el ir de acuerdo a las normas contables y económicas de -- acuerdo con la estructuración contable.

1.4.3. De aplicación

Actualmente las empresas están sometidas a fluc~~tu~~aciones económicas, esto obliga a los dirigentes de las mismas a cambiar sus planes en forma repentina, de ahí --

que sea necesario que los presupuestos sean aplicados con elasticidad y criterio, deben de aceptar estos cambios re pentinos en el momento en que se presenten.

1.5. CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

El presupuesto es un plan realizado con anterio ridad de acuerdo con los presupuestos y al detalle de los mismos puede variar su elaboración en proporción a la com plejidad de los negocios; las empresas grandes deben realizar presupuestos mas detallados que las pequeñas por los problemas de coordinación y control a que se enfrentan.

Al implantar en una empresa un sistema de con--
trol presupuestal debe de elegirse el tipo de presupues--
tos que más se apegue a las operaciones que realice.

La clasificación de los presupuestos es muy va--
riada pero puede presentarse de la siguiente manera:

1.5.1. Presupuestos generales y departamentales

Se habla de presupuestos generales cuando éstos abarcan todas las situaciones de la empresa, es decir, --
son el conjunto de todos los presupuestos que se hacen en una entidad económica.

Este tipo de presupuesto puede ser aplicado en cualquier clase de empresa sin que influya el volumen de operaciones que tenga.

Una negociación puede estar integrada por diferentes departamentos, pero en conjunto alcanzan el objetivo que tienen en común, por lo cual, es importante un análisis de los presupuestos en conjunto, es decir, de todos los departamentos para lograr una buena coordinación de las partes.

Existe la idea de que es innecesaria la elaboración de un presupuesto general y que se debe realizar un presupuesto parcial considerando que sólo es necesario---presupuestar unos departamentos y algunas operaciones que influyen de mayor o menor grado en las actividades de la empresa.

Los presupuestos departamentales son los que realizan los jefes de cada departamento y su objeto es señalar los planes necesarios para llevar a cabo en la práctica la parte que le corresponda en el desarrollo del programa adoptado.

También se presentan cuando en determinadas ---áreas se necesita más información o un mayor control.

Los presupuestos departamentales sirven como --instrumentos a la administración para agrupar y controlar los gastos, tomando en cuenta la jerarquización de funciones y asignación de responsabilidades establecidas, permitiendo reducir a un mínimo el presupuesto.

Es importante mencionar que en ocasiones un análisis parcial puede originar conclusiones no acertadas, ya que las partes que integran a una empresa guardan una estrecha relación, es decir, habrá casos en que no podemos concluir correctamente analizando únicamente el presupuesto de un departamento ya que las operaciones que éste realice se verán influidas por otras áreas.

1.5.2. Presupuestos públicos y privados.

Los presupuestos públicos o gubernamentales son los que se originan en el Estado. Son aquellos que realizan los gobiernos, estados, empresas descentralizadas, etc. con el fin de controlar las finanzas de las diferentes dependencias y de esa manera estar íntimamente ligadas a la satisfacción de las necesidades públicas y al bienestar económico del país.

Para que el gobierno elabore su presupuesto debe conocer ante todo cuáles son los gastos en que se va a incurrir, es decir, las necesidades públicas que va a satisfacer y después debe de estudiar la manera en que va a cubrir esas necesidades; es de esta manera como el gobierno fija sus políticas a seguir.

Los recursos con los que el gobierno va a cubrir las necesidades públicas los puede obtener por medio de impuestos o por préstamos públicos.

Los presupuestos privados o mercantiles son los que aplican las empresas privadas en general, con el fin de planear, coordinar y controlar sus actividades y lograr sus objetivos dentro de un período previamente determinado.

Las empresas privadas lo primero que estiman son los ingresos probables y sólo entonces determinan su distribución y uso más adecuado en el funcionamiento del negocio.

1.5.3. Presupuestos permanentes y temporales.

La dirección de una empresa utiliza al presupuesto como un instrumento para planear actividades futuras, es un medio que puede trazar el curso de la empresa durante un período cualquiera, ya sea un mes, un semestre o un año.

Los presupuestos permanentes se establecen cada mes, trimestre o año pero en forma interrumpida. Cuando termina un período presupuestal se pone en marcha el siguiente.

Para poder apreciar los beneficios de los presupuestos es necesario que se aplique en forma continua. Los períodos en que se aplican coinciden con los ciclos económicos de las empresas.

Los presupuestos temporales tienen una vida even

tual y se efectúan sólo cuando es necesario su conocimiento.

1.5.4. Presupuestos fijos y flexibles.

El presupuesto fijo es elaborado con el fin de proporcionar las bases para la realización de las operaciones de la empresa, la exactitud con que fueron formulados obliga a que se apliquen inflexiblemente y apegarse lo más posible a su contenido.

Se aplica generalmente en compañías en donde se puede predecir con un alto grado de seguridad la demanda de sus productos y servicios de aquí que los costos de producción y distribución puedan también presupuestarse con la misma precisión.

Este tipo de presupuesto es inadecuado para la dinámica de los negocios ya que los gastos fijos y variables se limitarían a las cantidades que se presupuestarán cortando la acción de la empresa.

El presupuesto fijo debería ser el ideal de toda empresa ya que estimula la necesidad de un pronóstico muy preciso, planeación más cuidadosa y sobre todo la coordinación y el enfoque directo hacia las metas fijadas.

Los presupuestos fijos son rígidos ya que no pueden cambiarse, son característicos del gobierno ya que es en donde se establece una cantidad fija que guarda re-

lación con las necesidades de las diferentes dependencias; los aumentos que puedan ocurrir sobre los gastos presupues todos sólo podrán hacerse bajo autorizaciones.

Estos presupuestos no pueden ajustarse por lo - cual hay que realizar hasta la última operación con tal - de que se cumpla con todo lo planeado.

Los presupuestos flexibles o variables son aque- llos que aceptan adaptaciones en cualquiera de sus nive- les de operación. Son los más usados en las empresas ya- que actualmente la vida económica de éstas cambia repenti- namente y este tipo de presupuestos acepta estos cambios. Por este motivo pueden localizarse fallas y aplicar reme- dios adecuados oportunamente, sin tomar decisiones drásti- cas y precipitadas.

Casi todas las decisiones que se toman en una - empresa son pronosticadas y con el transcurso del tiempo- hay que ir corrigiéndolas; esto se contempla desde la eta- pa de planeación de un presupuesto. Es por eso que al -- elaborar un presupuesto hay que dejar un margen de varia- ción, ya que de esta manera las variaciones que resultan- de comparar lo real con lo presupuestado podrán ser ajus- tadas sin necesidad de considerar obsoleto el presupuesto que se viene utilizando.

El presupuesto flexible permite la rectifica---

ción de las estimaciones, de los costos de operación y -- utilidades, tomando siempre en cuenta que el volumen de - ventas repercute en los costos fijos y variables.

El presupuesto no debe ser un trabajo sumamente elaborado, debe ser una guía de trabajo, eliminando cos-- tos innecesarios pero siempre con el fin de dar la infor-- mación y el control que sea necesario.

1.5.5. Presupuestos cortos y largos.

Este tipo de presupuestos se refiere al tiempo-- de vigencia del mismo. Se puede decir que hay tres gru-- pos: a corto, medio y a largo plazo.

Se consideran a corto plazo los presupuestos que van desde un mes hasta un año, a plazo medio los que se - realizan hasta por tres años y a largo plazo los que com-- prenden cinco años o más.

A todo empresario le interesa saber cuál es el-- futuro de su empresa, que es lo que puede lograr; aquí es cuando se decide el plazo de los presupuestos ya que su - frecuencia va a coincidir con la necesidad que tenga el - empresario de conocer lo que sucederá.

El periodo escogido debe incluir todo un ciclo-- normal de la empresa, es decir, no deben hacerse por divi-- sión de actividades, por ejemplo, un presupuesto por el - periodo de producción y otro por el periodo de ventas.

No hay una norma que nos indique cuál es el plazo ideal que debe comprender un presupuesto, esto depende de cada empresa ya que podemos encontrar casos en que un presupuesto a largo plazo va perdiendo utilidad y poco a poco se va dependiendo menos de él; en cambio puede haber casos en que un pronóstico que comprenda un periodo corto llegue a hacer difíciles las estimaciones de operaciones continuas en un ciclo prolongado.

1.5.6. Presupuestos de posición financiera y de resultados.

Todo empresario desea tener un rendimiento sobre la inversión que ha hecho y esto lo puede ver plasmado en estos presupuestos ya que en el de posición financiera se presentarán los recursos con que cuenta y en el de operación las cifras que repercuten en forma directa en los resultados.

El presupuesto financiero se forma principalmente por dos presupuestos que son el presupuesto de caja y el de capital.

En el presupuesto de caja encontraremos la proyección de la posición de efectivo, sabremos cuál es el resultado de las operaciones planeadas, en qué momento habrá excesos o deficiencias; en caso de exceso, se estudiará la posibilidad de invertir y si lo que hay es deficiencia

cia, se gestionarán financiamientos.

El presupuesto de capital nos mostrará los proyectos para la adquisición de nuevos activos fijos y el costo estimado de nuevos proyectos.

El presupuesto de operación está enfocado a los programas que la compañía planea llevar a cabo. Abarca los presupuestos de ventas, producción, compras, etc. -- Ayuda a contestar preguntas como ¿es satisfactorio el margen de utilidad de cada línea de producción?, ¿estamos en condiciones de hacer gastos de investigación?. Una respuesta negativa a cualquiera de estas preguntas sugiere la necesidad de revisar el plan.

Los resultados de los presupuestos de posición financiera y resultados repercutirán directamente en las cifras del Balance General Presupuestado.

La planeación y el control de los recursos corresponde a los efectivos de operación; los activos se rotan y los pasivos se aumentan debido a decisiones de operación, por ello la administración financiera debe estar estrictamente relacionada con la administración de operaciones y a esta última debe hacerse responsable de controlar los niveles de inversión. Las utilidades generadas durante el año fiscal deben producir un rendimiento suficiente sobre el capital empleado para satisfacer a los --

accionistas y proporcionar una base sólida y continua para el crecimiento.

1.5.7. Presupuestos por programas.

Este tipo de presupuestos se aplica sobre todo en organismos gubernamentales, empresas descentralizadas, entidades estatales, etc., pero también puede adaptarse a cualquier tipo de negocios obteniendo buenos resultados.

En las empresas privadas los presupuestos por programas se aplican por departamentos. La administración es quién determina los gastos y analiza si se debe invertir o no en un programa.

El gerente general es a quién le corresponde determinar la cantidad que se asignará a cada departamento para desarrollar sus actividades y a los gerentes de los diferentes departamentos les corresponde medir su eficiencia.

Este tipo de presupuesto es de gran utilidad para saber el equilibrio que guardan los diferentes departamentos de un negocio.

Cada presupuesto programado deberá presentar los objetivos que pretende lograr la dirección de la empresa.

Este presupuesto se utiliza a nivel gubernamental para lograr un mayor control de sus dependencias.

El presupuesto por programas se considera nuevo y elimina la idea tradicional del gobierno de primero estimar los gastos y después sus ingresos, por la idea de elaborar planes analíticos perfectamente estructurados -- que muestran las actividades que el gobierno debe realizar para poder así, satisfacer sus necesidades.

En el presupuesto por programas existen las siguientes categorías:

- * **Función** - Actividad del estado necesaria para que un gobierno pueda alcanzar sus objetivos.
- * **Subfunción** - Conjunto de actividades que integran una función con características propias; sus objetivos están subordinados a los de la función básica.
- * **Programa** - Instrumento con que cuenta el Estado para establecer los pasos a seguir y así junto con sus dependencias lograr sus objetivos y metas.
- * **Subprograma** - Facilitan la elaboración de los programas.
- * **Actividad** - Los subprogramas se integran --

por grupos de actividades. Son las labores o tareas específicas con el propósito de cumplir los objetivos del subprograma.

* Proyecto o -

tareas - Es una operación que forma parte de una actividad y le ayuda a obtener un resultado.

1.5.8. Presupuesto base cero.

Al preparar los presupuestos para el año siguiente, normalmente las empresas utilizan el presupuesto vigente como punto de partida. El presupuesto base cero es cuando se parte de nada, empezar desde el principio, o sea para elaborarlo no se toma en cuenta ningún antecedente.

El método base cero se puede adaptar con facilidad a cualquier organización, aunque sus operaciones, necesidades y problemas sean totalmente distintos.

Este presupuesto está diseñado para dar solución a dos preguntas:

- ¿ Dónde y cómo podemos gastar más eficazmente nuestros recursos?.
- ¿ Hacia dónde canalizar los mismos para conseguir los objetivos a corto plazo?.

Los principales elementos del presupuesto base-cero son los paquetes de decisión que son documentos que identifican y describen una actividad de tal manera que la administración pueda:

- * Evaluar y jerarquizarlas con relación a otras actividades que compiten por los mismos, o similares recursos limitados.
- * Decidir si se aprobará o no.

La administración puede utilizar técnicas de -- evaluación cuantitativas o subjetivas para jerarquizar ca da paquete y conceder prioridad o jerarquía superior a -- los mismos que satisfagan los mínimos requisitos legales- y de operación y menos jerarquía a los menos importantes.

Las especificaciones de cada paquete deberán -- proporcionar a la administración la información que necesi- ta para evaluar la actividad, éstas pueden incluir una- definición de sus metas, el programa mediante el cual se- lograrán los beneficios que se espera obtener con el pro- grama, las alternativas del mismo, así como las consecuen- cias de no aprobar el paquete y los gastos que requiere - la actividad.

Existen dos tipos básicos de paquete de deci- sión:

- * Los paquetes de exclusión mutua. Identifican

diversas formas para cumplir la misma función, se escoge la mejor alternativa y se descartan los otros paquetes.

- * Los paquetes de incrementos. Reflejan los diferentes niveles de esfuerzo que se pueden -- destinar a una función determinada.

El "Paquete Base" establece el nivel mínimo de actividad o costo.

La secuela lógica para una presupuestación con base cero es:

- * Identificar y analizar cada una de las diferentes actividades existentes y nuevas de la empresa, en "Paquete de Decisión".
- * Evaluar y categorizar todos los paquetes de decisión por medio de un estudio de costo-beneficio o en forma subjetiva.
- * Asignar los recursos conforme a los dos puntos anteriores.

Para hacer funcionar un sistema de presupuestos base cero o de cualquier otra índole se requiere:

- * Apoyo de la alta gerencia.
- * Un diseño eficaz del sistema que satisfaga -- las necesidades de las organizaciones que lo van a utilizar.

- * Una administración adecuada del sistema.

El sistema de presupuestos que nos ocupa es de naturaleza general y puede adaptarse a las necesidades de diversas actividades y empresas. El factor que puede hacer que fracase la implantación de este sistema es la falta de apoyo por parte de la alta gerencia pues los gerentes experimentan todos los temores y problemas de la implantación antes de lograr algún beneficio.

Los problemas de implantación que se pueden esperar al introducir el sistema base cero son los siguientes:

- * Temores y problemas administrativos.
- * Problemas en la formulación de paquetes de de
cisión.
- * Problemas en el proceso de clasificación.

El sistema de presupuesto base cero es un medio. No puede esperarse que el proceso en sí resuelva todos -- los problemas administrativos, ya que sólo la gerencia -- los puede solucionar. Lo que el presupuesto base cero sí puede realizar, es proporcionar un medio para poder identificar y evaluar eficazmente las actividades y los problemas correspondientes a éstas para que la gerencia pueda tomar decisiones, decidir las medidas necesarias para resolver los problemas y aprovechar los recursos de la or

ganización en forma eficaz.

1.6. PERIODO DE APLICACION DE LOS PRESUPUESTOS

Determinar la duración de un presupuesto es importante. Se ha generalizado la política de efectuar un presupuesto anual que coincida con el ejercicio social de la empresa.

Hay empresas que consideran suficiente efectuar presupuestos anuales mientras que otras requieren hacer programas trimestrales o mensuales; esto dependerá de las necesidades de información de cada negocio.

Estos períodos de duración son los propios para los presupuestos de operación y financieros; además, existe la planeación a largo plazo en la que se habla de programas que abarquen desde 5 hasta 10 años los cuales permiten formarse una idea general de las proyecciones y tendencias de los negocios para el futuro, estos programas se elaboran basándose en los pronósticos y objetivos que son fijados por los más altos niveles de la organización.

1.7. ELEMENTOS PARA LA ELABORACION Y CONTROL -- DEL PRESUPUESTO

Las circunstancias particulares en cada organi-

zación son distintas y no hay una fórmula mágica de aplicación universal. Sin embargo, las autoridades en presupuestos, convienen en que los siguientes principios básicos son aplicables a todos los tipos y magnitud de negociaciones.

a) Una organización interna bien definida debe proceder a la técnica presupuestal para que ésta tenga éxito. La delegación de responsabilidad y autoridad deben estar bien definidas y entendidas. La estructura orgánica debe ser clara a fin de que el sistema de informes contables refleje con exactitud la actuación de cada centro de responsabilidad.

b) El establecimiento y la administración de un presupuesto no es trabajo de un solo hombre, es más bien función de un equipo.

c) Un sistema de presupuestos debe contar con la aprobación total del jefe. La técnica presupuestal es una actividad que abarca a toda la compañía, pero su política y filosofía deben de partir de los altos niveles.

d) La instalación y revisión de los presupuestos, debe principiar en los niveles inferiores, tan abajo como sea práctico. El comentar con los subordinados las modificaciones que hacen los superiores lleva a una cooperación completa.

e) El presupuesto general debe abarcar la operación en su totalidad, particularmente en la elaboración del presupuesto de pérdidas y ganancias, en el que cada renglón de ingresos y gastos debe ser tomado en consideración. Se debe obtener del presupuesto el mayor provecho, deberá cubrir todas y cada una de las fases del negocio.

f) Las operaciones deben valorarse periódicamente, comparándolas con el presupuesto. Esto exige preparar informes adecuados, frecuentes y oportunos. Deberán analizarse cuidadosamente las variaciones, explicando sus causas a las personas responsables de la operación, así como a la gerencia.

g) El presupuesto debe tomar en cuenta el hecho de que las operaciones o el volumen de las mismas puede variar, aún en los planes mejor trazados.

h) Debe esperarse que haya cambios en el presupuesto.

1.8. VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS

1.8.1. Ventajas.

- * Obligan a una adecuada y funcional organización de la empresa.
- * Hay coordinación entre todos los departamentos que la forman.

- * Muestran la meta que se pretende alcanzar.
- * Al realizar los presupuestos se conocen las debilidades de la organización y las incompatibilidades entre los planes de un departamento y los de los demás.
- * Informan anticipadamente a los inversionistas sobre el curso que tomará la empresa en un período determinado.
- * Facilitan el tomar decisiones oportunas en cuanto al rumbo que debe seguir la empresa.
- * Ayudan a conocer anticipadamente las situaciones que pueden presentarse, así se podrán estudiar los medios con que se cuenta y los que se necesitan para cumplir con lo propuesto.
- * Facilitan la corrección de hechos extraordinarios mediante la comparación de los datos presupuestados con los reales.

1.8.2. Limitaciones.

- * Todo lo que en él se presenta son cifras estimadas.
- * Ayuda a la administración, más no es capaz de suplirla.
- * Problemas humanos ya que el personal debe estar educado para instalar un sistema presupuestal.

- * Las cifras no deben gobernar a la gente, esta deberá gobernar a las cifras.
- * Está sujeto a muy diversos tipos de variaciones.

CAPITULO 2

IMPLANTACION DE UN SISTEMA PRESUPUESTAL

2.1. PLANEACION DE LOS PRESUPUESTOS

El período de planeación comienza generalmente seis meses antes de que inicie el período presupuestado. En este período se analiza la situación económica y los objetivos que pretende alcanzar la empresa, así mismo se preparan las reglas de trabajo que aplicarán en la preparación de los presupuestos.

Actualmente hay mucho interés sobre lo que sucederá en el futuro tanto en la economía como en la industria. Por medio de las publicaciones podemos conocer los pronósticos de los economistas, las opiniones de los empresarios y el probable resultado que se tenga sobre el presupuesto del siguiente ejercicio.

El mercado que pretende alcanzar las entidades económicas se proyecta por medio de una evaluación del mercado.

Una vez que se tienen estos elementos el gerente decide cómo va a emplear los recursos con que cuenta, es decir los problemas no se van a resolver cuando se presentan si no que se van a trabajar con una planeación previa.

En esta etapa es necesario conocer todo lo referente a la compañía como es su volumen de ventas, su capacidad

cidad de producción, de distribución, sus políticas, objetivos, posición financiera y otros factores importantes.

Es conveniente aprovechar el material histórico con que se cuenta para poder vislumbrar el futuro de la empresa y ayudarse en la preparación del presupuesto.

Antes que el gerente pueda evaluar la posición de la compañía, se deben establecer objetivos para el año siguiente, recibiendo toda la información necesaria. También en esta etapa debe conocerse la posición competitiva de la compañía y si realmente está obteniendo utilidades.

La planeación termina cuando se elabora el plan de operaciones que se va a seguir basándose en los factores ambientales y los fines u objetivos que pretende alcanzar la compañía.

2.2. REQUISITOS PREVIOS AL ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA PRESUPUESTAL

Según el libro "Presupuesto Flexible", editado por el Colegio de Contadores Públicos de México, A. C., es necesario cumplir con cinco requisitos:

* Total apoyo de la gerencia.

El entrenamiento de los ejecutivos de las empresas y su preocupación por el crecimiento en todos aspectos ha provocado que cada vez más empresas quieran implan

tar un sistema presupuestal por los beneficios que este proporciona.

Aún existen negocios que han tenido gran éxito y que tienen al frente a un solo hombre, sin embargo, llega el momento en que por el gran incremento de su capital requiere de la intervención de un ejecutivo financiero, un consultor, etc. el cual puede dar la idea de la importancia de implantar un sistema presupuestal y los beneficios que puede obtener.

* Entrenamiento de todo el personal a nivel gerencial.

Una vez que se cuenta con el apoyo de la gerencia es necesario capacitar a los integrantes de los diversos niveles gerenciales, desde el supervisor de una pequeña área hasta los más altos niveles. La capacitación o entrenamiento no sólo consiste en dar a conocer el nuevo sistema que se va a implantar sino que también hay que lograr que tengan fé en que éste va a ser un éxito.

En algunas empresas se crea un "Comité de instalación de presupuestos" dirigido por el ejecutivo financiero que coordina y une todos los presupuestos departamentales. Deberá entrenar debidamente a los supervisores de áreas, e implantar la mecánica y técnica que se seguirá para establecer el sistema presupuestal por medio de -

la elaboración de cédulas presupuestales, por discusiones, etc.. Es conveniente instalar cursos de capacitación en los distintos niveles administrativos.

El comité que se encarga de la instalación del presupuesto no necesariamente es el que se va a encargar de su coordinación y manejo.

* Estructura de la organización básica claramente definida.

Es necesario conocer un organigrama que abarque todos los departamentos que constituyen a la entidad. Se debe definir claramente el área de responsabilidad que se tenga, así como sus limitaciones.

Cuando las líneas de autoridad y responsabilidad no coinciden con las diseñadas en el cuadro de organización se tendrá que formular un nuevo cuadro en donde se especifique claramente cada nivel de autoridad, el punto de unión con sus superiores y subordinados así como una amplia descripción de los puestos.

En la implantación de un sistema presupuestal - intervienen todos los componentes del negocio por lo que abarcará hasta los niveles más inferiores del cuadro de organización.

* Sistema adecuado de contabilidad y costos.

El sistema de contabilidad nos proporcionará los

registros históricos que servirán de base para efectuar - las estimaciones de los presupuestos, igualmente serán ne cesarias para compararlas con los presupuestos ya elabora dos y determinar de esa manera las desviaciones.

Para instalar un control presupuestal es neces ario que se tenga un catálogo de cuentas así como un ins-- tructivo de contabilidad claro y preciso con el fin de -- que las personas que se encargan de los registros conta-- bles lo hagan bajo el mismo criterio.

Lo extenso del catálogo de cuentas y la canti-- dad de información que se maneje, depende del tamaño del negocio, de la necesidad de información por parte de la - administración y del volumen de sus operaciones. En un - negocio pequeño es suficiente con manejar una cuenta de - mayor, en cambio una compañía grande requiere de subcuen-- tas y auxiliares.

En un sistema de contabilidad de costos deben - tenerse perfectamente establecidos los estándares de cos-- tos fijos y variables, para poder así comparar la reali-- dad con lo presupuestado y analizar las variaciones incu-- rridas y de esta manera facilitar la elaboración de los - datos que son de gran ayuda para tomar las decisiones en - cada área. Los estándares deben reflejar metas que sean - razonablemente susceptibles de ser alcanzadas bajo condi--

ciones eficientes de operación y los presupuestos deben reflejar los costos que se esperan obtener en la práctica.

* Tener establecido un calendario rígido para la obtención de los reportes, diarios en algunos casos, semestrales en otros y mensuales, para llevar a cabo las comparaciones periódicas que se requieran y obtener así las desviaciones.

2.3. PREPARACION, IMPORTANCIA Y PERSONAS QUE ELABORAN LOS PRESUPUESTOS

El éxito para hacer un trabajo de presupuestos se encuentra en la efectividad de la información que proporciona y en la forma como presenta las operaciones que producen variaciones contra el presupuesto.

En la preparación de los presupuestos intervienen los directores de la empresa en colaboración con el personal que se encuentra en niveles inferiores, todos buscan plantear en la forma más adecuada el camino a seguir para lograr los objetivos que persiguen. El control presupuestal no es un sistema en que una de las partes pueda eliminarse o que trabajen en forma independiente.

Al establecer un sistema de presupuestos deben tomarse en cuenta todas las operaciones que realiza, siempre bajo un control eficaz.

El control presupuestal pretende coordinar y dirigir la acción de los elementos que integran a la negocia---ción para que de esta manera logre los objetivos que tiene fijados.

Con un control adecuado para cada operación disminuye el desperdicio que se tenga y las deficiencias en las que haya incurrido el negocio pueden corregirse sin grandes pérdidas.

El plan debe desarrollarse en base a investigaciones estadísticas disponibles para aprovechar la experiencia buena o mala de otras empresas.

La preparación de los presupuestos se origina --- cuando los diferentes gerentes de la compañía reciben la orden del gerente general sobre la planeación presupuestaria.

Cada gerente elabora su plan de operación por el año siguiente y lo somete a la revisión del director del -- presupuesto.

Sobre el director del presupuesto cae la responsabilidad de su elaboración por lo cual debe tener un amplio conocimiento del negocio, de su sistema de contabilidad, de sus operaciones, de sus problemas, de sus objetivos, etc.. El éxito o fracaso de los presupuestos depende en gran parte de la intervención del director. Cuando se habla de un negocio grande, el indicado para desempeñar este puesto es-

el contralor, de no existir este puesto el indicado será el contador.

Una vez que se cuenta con los presupuestos departamentales completos, el director los reúne y elabora un presupuesto resumen.

El director enviará los presupuestos al gerente - anexándole los comentarios y resúmenes que le correspondan.

Al haber preparado estos resúmenes, el director - de presupuestos tuvo la oportunidad de darse cuenta de las operaciones que pretenden realizar los diferentes departamentos y de apreciar las repercusiones financieras que tendrá.

El director del presupuesto analiza y comprueba, pero no toma decisiones. Los grandes directores de presupuestos señalan por qué los resultados son o no satisfactorios y aconsejan al gerente para cambiar los resultados.

En el caso de que haya sido necesario ajustar los programas se enviarán al director para su aprobación final y publicación.

Los gerentes de cada área realizan un plan de operaciones y éste lo comparan con las cifras del año anterior y se explica y evalúa el presupuesto aprobado y las desviaciones principales.

Las empresas buscan alcanzar una superación mayor

y es aquí donde el control presupuestal es de gran ayuda para la dirección y control de cada una de las actividades de la empresa.

Los objetivos que persiguen las empresas deben lograrse dentro de los límites que permiten los presupuestos; no se deben fijar metas inalcanzables, ni metas que se puedan alcanzar con gran facilidad; lo que se buscará es fijar metas muy apegadas a la realidad; al elaborarse la planeación se conocen los errores en los que estaba incurriendo la empresa, además permitirán conocer las discrepancias entre los diferentes departamentos por no estar enfocando sus esfuerzos a un fin común.

En negocios pequeños son los jefes de departamentos los que hacen las estimaciones y los recopilará el contador quien trabajará en estrecha relación con la gerencia. El mismo será el que reporte las variaciones en que se ha incurrido.

Cuando la importancia de la empresa así lo amerite, las funciones presupuestales estarán a cargo de un funcionario especial cuya responsabilidad será directa a la gerencia o a un comité de presupuestos.

En resumen, la responsabilidad de la preparación de los presupuestos caerá sobre la dirección general, en caso de no poder ejercerla la delegará al departamento de con

tabilidad, al controlador o a un organismo llamado "Comité de Presupuestos".

Dicho Comité de Presupuestos estará integrado -- por altos funcionarios de la empresa que contribuirán con su experiencia a la formulación de los mismos.

2.4. PRINCIPALES FUNCIONES DEL COMITE DE PRESU-- PUESTOS

En el libro "Presupuesto Flexible" (pág. 31) del Colegio de contadores Públicos, A. C. se menciona que las principales funciones del Comité son:

- "* Aprobar las previsiones de los diferentes departamentos.
- * Recibir, examinar y aprobar los gastos departamentales.
- * Aprobar los presupuestos generales.
- * Someter al Consejo de Administración los presupuestos para su autorización.
- * Realizar un estudio sobre las variaciones.
- * Aprobar las modificaciones periódicas que deben hacerse a los presupuestos".

2.5. PRINCIPALES FUNCIONES DEL DIRECTOR DEL PRESUPUESTO

El Colegio de Contadores Públicos, A. C. en su libro "Presupuesto Flexible" (pág. 31 y 32) menciona las siguientes:

- "* Elaborar los instructivos necesarios para --- que los encargados de los departamentos puedan elaborar sus presupuestos parciales. Estos instructivos deberán ser sumamente detallados y claros con el fin de que no existan dudas al aplicarse.
- * El diseño de las formas que deberá utilizar todo el personal en la elaboración de presupuestos parciales y generales.
- * Supervisar los presupuestos parciales para lograr su coordinación y enlace, y para, finalmente, preparar los Presupuestos Generales de Operación y Financiamiento de la Empresa.
- * Someter a la consideración del Comité los Presupuestos Generales para su aprobación.
- * Suministro de informes a los ejecutivos superiores sobre las operaciones del ejercicio en desarrollo y de los anteriores.

- * Efectuar las comparaciones del presupuesto general con los resultados que se hayan obtenido.
- * Analizar las variaciones entre las operaciones reales y las presupuestadas investigando las causas que las hayan originado.
- * Participar, como miembro del Comité, en la --elaboración de las explicaciones de las variaciones que cada área de responsabilidad emite y el curso de acción correctiva que se tome.
- * Informar al Comité de Presupuestos del resultado de sus investigaciones y proponer las soluciones que considere pertinentes.
- * Revisar periódicamente los presupuestos para hacerles las modificaciones que se estimen como indispensables".

Además debe transmitir a los jefes de departamento las decisiones e instrucciones del Comité de Presupuestos.

En general debe estar constantemente alerta para descubrir nuevos métodos que puedan utilizarse para hacermás eficaz el programa presupuestario.

CAPITULO 3

LOS PRESUPUESTOS Y SU RELACION CON EL AMBITO ECONOMICO

Una empresa no es un ente que trabaja aisladamente dentro de una sociedad. Sus operaciones se ven influenciadas por aspectos externos que las llegan a modificar, es decir en el mundo hay factores económicos que determinan si una empresa debe actuar de determinada manera o no.

Al hablar de presupuestos no sólo se tomarán en cuenta los objetivos de la empresa y los deseos de que se desarrolle, también deberán tomarse en cuenta factores externos que facilitarán o dificultarán el que lo planeado resulte.

Los factores económicos que influyen en los presupuestos son muchos, sin embargo considero de más impacto:

- Inflación
- Oferta y demanda
- Precios
- Ciclo económico
- Interés
- Tipo de cambio

3.1. LA INFLACION

El que la moneda pierda su poder adquisitivo es uno de los más antiguos y controvertidos fenómenos económicos, llamado inflación.

Las causas que provocan la inflación pueden diferir de un país a otro, debido a los niveles de desarrollo, del poder de negociación, de sus organizaciones sindicales, del grado de competencia entre sus diferentes industrias, etc.

A pesar de las diversas causas que motivan la inflación en todos los casos se estará hablando de un aumento continuo y generalizado de los precios.

La intensidad de los procesos inflacionarios es muy variable como puede haber inflaciones moderadas puede haber inflaciones galopantes caracterizadas por una violenta expansión del nivel general de los precios.

En el transcurso del proceso inflacionario es notoria la expansión de los medios de pago que resulta de la deliberada decisión gubernamental de nuevas emisiones de papel moneda. La causa principal de las nuevas emisiones es el déficit presupuestal del gobierno, provocado por la realización de fuentes inversiones destinadas a la formación de una infraestructura económica.

Las inflaciones moderadas generalmente no conducen a consecuencias tan nocivas como las derivadas de las inflaciones galopantes.

El desenlace de un proceso inflacionario reduce el poder adquisitivo de la moneda, sea cual fuese su inten

sidad. La reducción del poder adquisitivo alcanzará sobre todo a los que viven de ingresos temporalmente fijos, como los asalariados y los pensionados quienes encuentran dificultades para reajustar su poder de compra a la progresiva expansión del costo de la vida.

Se considera a la inflación como uno de los más graves problemas económicos de las naciones, por lo tanto, su control constituye uno de los objetivos principales de las políticas económicas gubernamentales así como de las instituciones privadas.

3.2. LAS LEYES DE LA OFERTA Y LA DEMANDA

Se puede definir la demanda de un producto como las diferentes cantidades que los consumidores están dispuestos a adquirir en función de los diferentes niveles de precios posibles.

Las cantidades demandadas dependen directamente de los niveles de precios por lo cual podemos decir que -- hay una relación funcional de dependencia, cuanto mayor -- sean los precios menores serán las correspondientes cantidades demandadas.

La ley de la oferta se define como las diferentes cantidades que los productores estarán dispuestos y en condiciones de ofrecer en el mercado, en función de los di

ferentes niveles de precios.

Al igual que en la ley de la demanda, las cantidades ofrecidas dependen de los precios pero en el caso de la oferta, entre mayor sea el precio, más productos ofrecerán los productores.

3.3. LA FUNCION DE LOS PRECIOS EN LOS SISTEMAS ECONOMICOS

El mecanismo de los precios es capaz de orientar el aparato productivo de un sistema económico, por lo menos esto sucede cuando se habla de una libre iniciativa de competencia y de decisiones individuales es decir, si se presentan estas condiciones el sistema de precios será un orientador eficaz de las actividades económicas, actuando como indicador de las principales tendencias de los productores y consumidores.

Por ejemplo, una expansión de la oferta sin la correspondiente expansión de la demanda traerá una reducción en los precios de equilibrio. De igual manera la elevación de precios tiende a desalentar la demanda de los productos y a estimular la oferta produciendo una serie de movimientos que tenderán a igualar, una vez que el precio se equilibre, las decisiones de los consumidores y productores se equilibrarán también. Es por esto que se conside

ra que el mecanismo de los precios puede servir como guía de las actividades que se van a desarrollar.

3.4. CICLO ECONOMICO

La situación económica no es inmóvil. A toda -- época de prosperidad le sigue una época de derrumbamiento y a esto se le llama ciclo económico.

Los economistas nos mencionan cuatro fases dentro de un ciclo económico y consideran que las más importantes son la expansión y la contracción.

La expansión consiste en el incremento de em--- pleos, salarios, producción, precios, interés, beneficios, mientras que en la fase de contracción sucede todo lo contrario.

La expansión llega a su punto más alto que se -- llama crisis y es cuando da paso a la contracción. A su vez la fase de contracción deja paso a la de expansión en el punto más bajo o de reanimación. Las cuatro fases suceden continuamente.

La duración de los ciclos económicos no es uni-- forme, se considera que los ciclos más largos duran aproximadamente de 8 a 10 años.

3.5. EL INTERES

Es uno de los factores económicos de mayor efecto en la economía de un país; se puede definir como aquel rendimiento porcentual que se paga al año contra un préstamo seguro, al que rinde cualquier forma de capital en un mercado de competencia exento de riesgos o en el que todos éstos están ya asegurados mediante las primas adecuadas.

El tipo de interés sirve para separar entre todos los proyectos los más urgentes y económicos. Cuando el tipo de interés es elevado los únicos proyectos que salen airoso de la prueba son los que tienen elevada productividad neta.

3.6. EL TIPO DE CAMBIO

Este es otro de los factores importantes dentro de la economía de un país. La necesidad de la exportación e importación de mercancías entre las naciones con diferentes unidades monetarias introducen el tipo de cambio, queda el precio de la unidad de dinero extranjera en términos de la nacional.

Los principales fundamentos de los tipos de cambio son:

- * El funcionamiento del patrón oro, ya sea puro o modificado.

- * El caso de los tipos de cambio libres, en el - que cualquier habitante de uno u otro país pug de adquirir libremente moneda extranjera, pero a un precio o tipo de cambio que varía día a - día según sean la oferta y la demanda del mer- cado.
- * El caso del comercio exterior intervenido por- el estado en el que toda transacción requiere- la previa licencia del gobierno y en el que se manejan tipos de cambios distintos para diferenu tes tipos de operaciones, tipos que dependen del libre arbitrio del gobierno.

CAPITULO 4
CONTROL PRESUPUESTAL

4.1. DEFINICION

Para el C. P. Héctor Salas en su libro "Control-Presupuestal de los Negocios" (pág. 23) "La técnica del control presupuestal es un conjunto de procedimientos y recursos que, usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar, por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo".

El C. P. Cristóbal del Río en su libro "Técnica-Presupuestal" (pág. 1.7.), define al control presupuestal - "Como un instrumento del que se valen las empresas para controlar todas sus operaciones, a través de la comparación sistemática del conjunto de previsiones establecidas para cada uno de sus departamentos".

En las definiciones anteriores se habla de control como una medida de valuación, de comparación. La actividad de controlar a través de los presupuestos se realiza con el fin de que las operaciones cumplan con sus propósitos y se logren los objetivos que se han marcado.

Es muy importante la comparación entre lo que se planeó y lo que realmente está sucediendo, ya que permite analizar el por qué de las variaciones.

La etapa de comparación principia una vez que se

han aprobado los presupuestos y que ha empezado a transcurrir el periodo presupuestado.

Actualmente es muy difícil que la administración de una empresa sea idónea si no se auxilia de elementos tan necesarios como los presupuestos.

4.2. DIFERENCIA ENTRE CONTROL PRESUPUESTAL Y PRESUPUESTO

No se está hablando de conceptos totalmente distintos, el presupuesto forma parte del control presupuestal.

Como ya mencioné anteriormente el presupuesto es el plan mediante el cual se estimarán las necesidades de la empresa, ésto por medio de experiencias, de investigaciones y análisis de situaciones futuras.

El control presupuestal es la comparación de estos planes con la situación real que está viviendo el negocio, con el fin de saber por qué hay desviaciones y también para conocer qué tanto están trabajando los departamentos - en forma conjunta para lograr el fin común que tienen fijado.

Es un trabajo que incluye todas las actividades de los departamentos ya que una preparación aislada de los presupuestos no sirve para llevar un control adecuado dentro de la empresa.

4.3. MECANICA DEL CONTROL PRESUPUESTAL

Para desarrollar este sistema se debe encomendar a un pequeño grupo de funcionarios que deben forzosamente contar con el apoyo de la alta gerencia, generalmente encontraremos aquí a las personas que integran al primer nivel de la estructura de la organización.

La mecánica del control presupuestal se refiere a la coordinación que debe existir entre todas las áreas que intervienen directa o indirectamente en la elaboración de los presupuestos, es aquí donde juegan un papel muy importante los jefes de departamento.

Para poder decir que hay una completa sincronización de todos los aspectos de la planeación presupuestal es necesario establecer un calendario presupuestal. Este consiste en precisar las fechas en que la información de cada departamento debe de estar disponible para los demás departamentos y el papel que juega en esto el Comité de Presupuestos.

Las redes de actividades son un auxiliar bastante útil en el control de actividades ya que nos daremos cuenta del orden lógico que tienen estos y los puntos críticos que necesitan en forma especial la atención de un coordinador.

4.3. MECANICA DEL CONTROL PRESUPUESTAL

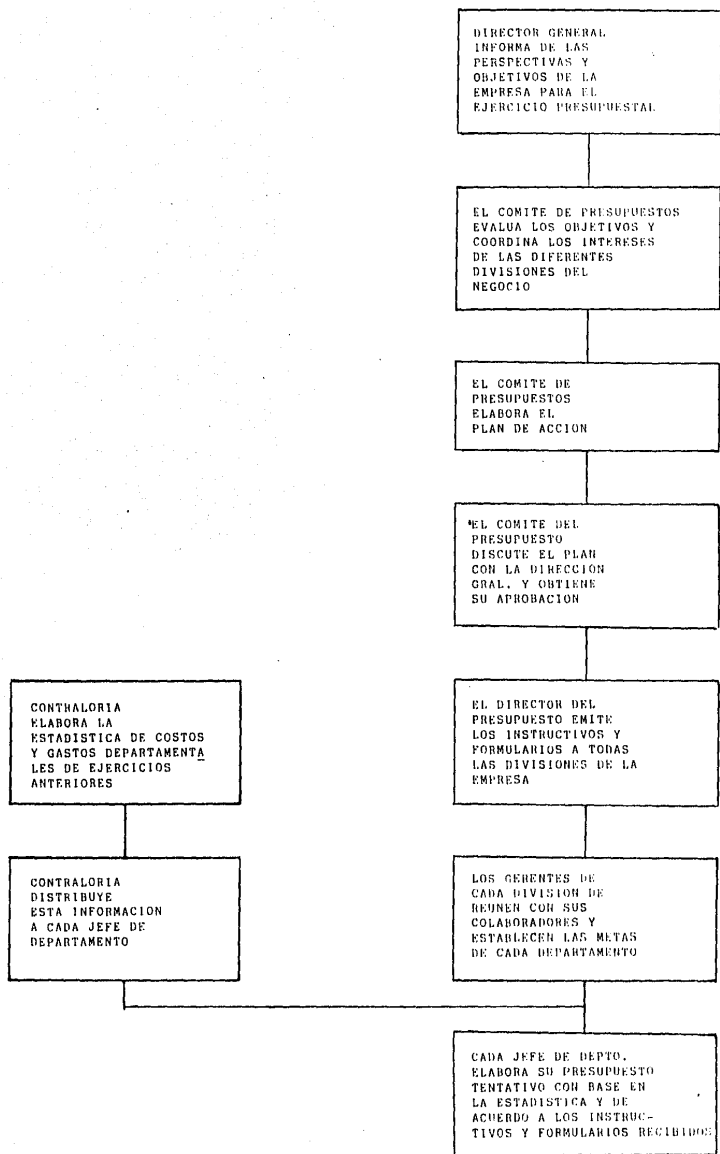
Para desarrollar este sistema se debe encomendar a un pequeño grupo de funcionarios que deben forzosamente contar con el apoyo de la alta gerencia, generalmente encontraremos aquí a las personas que integran al primer nivel de la estructura de la organización.

La mecánica del control presupuestal se refiere a la coordinación que debe existir entre todas las áreas que intervienen directa o indirectamente en la elaboración de los presupuestos, es aquí donde juegan un papel muy importante los jefes de departamento.

Para poder decir que hay una completa sincronización de todos los aspectos de la planeación presupuestal es necesario establecer un calendario presupuestal. Este consiste en precisar las fechas en que la información de cada departamento debe de estar disponible para los demás departamentos y el papel que juega en esto el Comité de Presupuestos.

Las redes de actividades son un auxiliar bastante útil en el control de actividades ya que nos daremos cuenta del orden lógico que tienen estos y los puntos críticos que necesitan en forma especial la atención de un coordinador.

La siguiente gráfica de flujo presenta la mecánica de elaboración de presupuesto.



EL GERENTE DE DIVISION APRUEBA LOS PRESUPUESTOS DEPARTAMENTALES DE SU AREA

LOS PRESUPUESTOS DEPARTAMENTALES DE CADA DIVISION SE ENVIAN AL DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

EL DIRECTOR DEL PRESUPUESTO ENSAMBLA Y SUMARIZA LOS PRESUPUESTOS DEPARTAMENTALES Y OBTIENE EL PRESUPUESTO TENTATIVO

EL PRESUPUESTO TENTATIVO SE PRESENTA AL COMITE DE PRESUPUESTOS PARA SU DISCUSION Y APROBACION

EL PRESUPUESTO TENTATIVO SE PRESENTA AL DIRECTOR GRAL. PARA SU APROBACION

CORRECCIONES AL PRESUPUESTO SI LAS HAY

EL DIRECTOR DE PRESUPUESTO EMITE EL PRESUPUESTO OFICIAL Y LO DISTRIBUYE A LOS GERENTES DE DIVISION

CADA GERENTE DE DIVISION A SU VEZ DISTRIBUYE EL PRESUPUESTO A SUS JEFES DE DEPARTAMENTO

SE INICIA EL PROCESO DEL CONTROL PRESUPUESTAL

CUADRO TOMADO DEL LIBRO - "PRESUPUESTO FLEXIBLE" DEL COLEGIO DE CONTADORES PUBLICOS, A. C. (PAGS. 36- Y 37)

4.4. MANUAL DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

Es sabido que cuando un procedimiento es repetitivo en un negocio es mejor elaborarlo en forma escrita. -- Los presupuestos no difieren de esta generalidad y las instrucciones para la preparación y control de los presupuestos se deben preparar en forma de manual.

El objetivo de este manual es dar uniformidad a la tarea y coordinar las actividades de todas las personas que se encuentren relacionadas con la preparación y ejecución de los presupuestos.

En el manual encontramos delimitadas las responsabilidades y la autoridad de las personas que intervienen en la elaboración de los planes.

En países como Estados Unidos en donde el control presupuestal está muy desarrollado también se elaboran estos manuales, los integran de tal manera que las hojas puedan ser substituidas y de esta forma los mantienen actualizados.

Cada negocio tiene sus propias características y esto se refleja en el manual ya que debe contener detalles característicos de cada uno de ellos. Sin embargo, hay -- puntos que se deben de tratar en cualquier manual de presupuestos independientemente de las diferentes características de cada negocio; entre ellos podría mencionar:

* Objetivos y propósitos del control presupuestal.

El control se presenta en todas las fases de la administración, sobre todo lo encontraremos presente en la ejecución del trabajo.

El consejo de administración deberá establecer uno de los principales objetivos que es la utilidad que desea obtener en el ejercicio.

Este objetivo debe ser realista pero siempre buscando que cada peso invertido provenga de donde provenga debe generar utilidades.

Es preferible que este objetivo de utilidad se presente en forma de porcentaje ya que de esta manera se da libertad para manejar los volúmenes de producción, de venta, los precios, costos y gastos.

* Predicciones y Supuestos Básicos.

El manual debe de contener todo lo que se supone que va a suceder. La elaboración de este punto requiere de la cooperación de todos los departamentos de la compañía.

Es en esta fase del trabajo cuando se aprecia la importancia de la información y la ayuda que pueden proporcionar los organismos auxiliares de los negocios y las publicaciones especializadas ya que para planear es

necesario tomar en cuenta diversas opiniones.

* Definiciones de términos.

Es con el fin de verificar criterios y facilitar el trabajo. Son muchos los términos técnicos que se utilizan en elaboración de un presupuesto por lo cual es necesario que se definan todos ellos para que las personas que elaboren los planes no tengan dudas al respecto y se maneje todo bajo un mismo criterio y un mismo idioma técnico, esto facilitará la coordinación presupuestal.

* El período que abarcará el presupuesto.

Es necesario que quede estipulado el tiempo que abarcará el presupuesto y las divisiones que tendrá, es decir, si es un presupuesto anual y si será dividido por ejemplo en trimestres.

Se aclarará todo esto para que los interesados sepan el trabajo que deben desarrollar tanto en los programas como en las cédulas presupuestales.

* Presupuestos que forman el sistema aprobado.

Aquí se mencionarán todos los presupuestos que se van a elaborar por ejemplo el de ventas, de compras, de gastos de administración, etc.

Si se considera necesario se mencionará el mínimo de información que debe indicarse en cada presupuesto.

* Responsabilidad y Autoridad de los Funcionarios Principales.

Se tratará de coordinar y precisar los límites dentro de los que actuarán los funcionarios principales - que intervengan en la preparación y control de los presupuestos.

CAPITULO 5

INTEGRACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL

5.1. PRESUPUESTO DE VENTAS

Nos mostrará el número de unidades que se piensa vender el cual multiplicado por su precio unitario nos dará en unidades monetarias los ingresos que se tendrán. Todo esto distribuido en periodos mensuales o los elegidos por la empresa, de acuerdo a sus políticas.

Para elaborarlo se necesita distinta información que se puede resumir en:

- * Cantidad y valor de las ventas pasadas.
- * Condiciones generales del mercado,
- * Planes y políticas de la empresa.

Si la empresa vendiera diferentes artículos deberemos presupuestar las ventas de cada uno de ellos, es decir, las ventas de una empresa no se presupuestan en forma global.

5.2. PRESUPUESTO DE PRODUCCION

Indica lo que habrá de producirse para poder satisfacer las necesidades del presupuesto de ventas sin dejar de tomar en cuenta las políticas de inventarios.

En esta cédula encontraremos respuesta al qué es lo que se debe producir, cuánto es lo que se producirá y cuándo debe producirse.

Para poder elaborar el presupuesto de producción es necesario tomar en cuenta otros presupuestos como son:

- * Presupuesto de materia prima, se elabora tomando en cuenta la producción que se va a realizar para tener el material necesario incluyendo mermas, desperdicios e imprevistos, con esto determinaremos el material directo que se consumirá durante el período.
- * Presupuesto de mano de obra, en el se estimará la mano de obra necesaria para poder realizar la producción planeada; para esto debe tomarse en cuenta el número de personal deseado, el importe de los sueldos, etc.
- * Presupuesto de cargos indirectos. Aquí se estimarán los cargos indirectos que se consideran necesarios erogar para la realización de la producción presupuestada.
- * Presupuesto de inventarios, es importante controlar este punto ya que un inventario excesivo implica gastos innecesarios derivados del manejo y almacenamiento de inversiones ociosas, por otra parte el tener un inventario insuficiente podría traernos pérdidas ya que no se tendrían los productos suficientes para sa

tisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Una vez que se tienen bién definidos estos presupuestos se puede elaborar el estado de costo de producción presupuestado.

5.3. PRESUPUESTO DE COMPRAS

Se prepara en base a los consumos que se van a tener tomando en cuenta la política de inventarios (de materia prima), el tiempo que tardan los proveedores en surtirnos y otras consideraciones de tipo económico.

Existen materiales que en la práctica son susceptibles de una predeterminación particular, debido a su importancia dentro de la producción y otros por ser de poco valor y numerosos, no es fácil su estimación en unidades como materiales individuales, por lo que, a éstos se les debe considerar en conjunto, fijandoles un inventario razonable para evitar posibles interrupciones en la producción o acumulaciones innecesarias de existencias.

5.4. PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

En él se agruparán todos los gastos necesarios para la venta de un producto. Este presupuesto comprenderá todas las erogaciones que se tengan que hacer desde --

que un producto está completamente elaborado hasta que --
llega a manos del cliente.

Se consideran gastos de venta los sueldos de los
vendedores, todos los gastos del departamento de ventas, --
los gastos de transporte, la publicidad y propnganda, los
gastos de almacenaje de los artículos sujetos a venta, --
etc.

5.5. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

En este presupuesto se incluyen todos los gas--
tos que se derivan directamente del manejo y control de -
las operaciones que realiza la empresa, su contenido es -
muy amplio y su precisión dependerá de la organización in
terna y del medio en que se desarrolle cada empresa en --
particular; tradicionalmente se incluyen en este presu---
puesto gastos como honorarios a consejeros, sueldos admi--
nistrativos, gastos propios del departamento de adminis--
tración, etc.

Para poder elaborar este presupuesto, es preci--
so efectuar un análisis de los gastos incurridos en el pa
sado, para saber el por qué de las erogaciones, cuáles --
son constantes y cuáles variables, además de determinar -
sobre quién o quiénes recae la responsabilidad del con---
trol de las erogaciones. Debe tomarse en cuenta que exis

tirán partidas no controlables que nazcan de decisiones - de la alta gerencia pero habrá erogaciones motivadas por defectos de la organización que deberán ser controladas, - vigilando que los gastos reales no sobrepasen a los presu puestados.

5.6. PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS

Este presupuesto se refiere a los ingresos de - la empresa que no son propios de su giro y que se present - tan en forma esporádica.

Dentro de este presupuesto se tomarán en cuenta los ingresos por operaciones financieras así como todo lo referente a ventas de activo fijo, desperdicios, etc.

5.7. PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS

Así como en una empresa se encuentran ingresos - que no son propios de su giro también encontraremos gas - tos o desembolsos extraordinarios que no son normales de - la empresa.

Se consideran otros gastos a la pérdida por tipo de cambio, pérdida por venta de activo fijo, pago de segu ros a terceros, etc.

5.8. PRESUPUESTO DE INVERSIONES DE CAPITAL

Los presupuestos de capital son de fundamental importancia en el sistema de libre empresa por qué en general, las decisiones de inversión de capital son irreversibles, requieren importantes recursos financieros y afectan el desempeño de la organización durante mucho tiempo.

Una inversión de capital se define como cualquier proyecto que represente el uso de la capacidad de gasto a cambio de flujo anticipado de beneficios futuros durante un largo período, por lo general más de un año.

La razón fundamental para efectuar inversiones de capital es mejorar o mantener el capital global de la empresa a largo plazo. Sin embargo, las razones específicas para estos proyectos de inversión podrían ser:

- * Reducir los costos actuales y proyectados de la mano de obra, energía, transportación, materiales, etc.
- * Aumentar el volumen de ventas incrementando la capacidad de producción, bien sea en forma interna o externa, adquiriendo otras empresas.
- * Mejorar la calidad de un producto añadiendo instalaciones que produzcan una mayor utilidad por unidad vendida.

- * Proteger o defender los niveles actuales de ventas y de utilidades, agregando nuevas instalaciones o reemplazando las actuales para cumplir con las exigencias del gobierno o por mantenerse competitivas.

Por lo general, las inversiones de capital no aparecen repentinamente, requieren de una planeación cuidadosa y bien pensada dentro de la organización.

Tiene como objetivo fundamental la correcta planeación y el estudio racional de los factores que intervienen en la decisión de realizar dichas inversiones, tales como urgencias y necesidades, de acuerdo con los planes de expansión, avance en el aspecto tecnológico, etc., época de realización, fuentes de financiamiento, así como administración de los fondos y su disponibilidad.

5.9. PRESUPUESTO DE CAJA

Se conoce también como presupuesto financiero, de efectivo, o de tesorería, etc.

Actualmente se ha dado un creciente interés a la administración del efectivo, con el fin de controlar el nivel de activo necesario para apoyar los crecientes niveles de ventas, esto es, la inversión inicial de efectivo es en activos tangibles como son terrenos y edifi---

cios, maquinaria y equipo, materias primas 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 la cobranza.

Como resultado de esto se ha resaltado la importancia en la elaboración de presupuestos de efectivo.

La razón de que se haya aumentado el interés sobre el efectivo y la administración profesional del mismo es que los altos funcionarios financieros reconocen los - grandes beneficios que pueden obtener desarrollando e implantando programas profesionales para administrar el --- efectivo que opera de acuerdo con los programas de planen ción.

Entre los objetivos del flujo de caja encontramos:

- * Proporcionar una estimación de las cantidades de dinero que se recibirán y de los desembolsos que deberán hacerse, como resultado de -- las operaciones presupuestadas y de los saldos de caja que habrá disponibles periódicamente durante el año.
- * Indicará los fondos adicionales que se necesitarán durante el período presupuestado como - consecuencia del ritmo de las operaciones.

- * Brinda la liquidez adecuada para el crecimiento de la empresa en especial en épocas de restricciones en los créditos.
- * Aumenta las fuentes de información y su concentración dentro de la empresa.

Se constituye por los saldos disponibles en caja y bancos, inversiones temporales de fácil realización, entradas de dinero originadas por la aplicación de la política de crédito y los hábitos de pago de los clientes, así como los desembolsos que deberán hacerse de acuerdo con las políticas financieras.

Este es el presupuesto que se elabora al final ya que se forma tomando en cuenta los demás presupuestos. Las salidas de caja no siempre coinciden con los gastos estimados debido a partidas tales como la depreciación, cuentas malas, etc.

Este presupuesto se encuentra íntimamente ligado con el de gastos financieros ya que al elaborar el presupuesto de caja sabremos el financiamiento que se necesite, por cuánto dinero y por cuánto tiempo y consecuentemente cuántos intereses habrá que pagar.

5.10. PRESUPUESTO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y OTROS

Toda empresa debe de tomar en cuenta las erogaciones por los impuestos que va a realizar mes con mes.

Este presupuesto no sólo abarca al impuesto sobre la renta sino que también se deben considerar las obligaciones derivadas de la ley del impuesto al valor agregado y de la ley del seguro social.

El presupuesto del impuesto sobre la renta se refiere a los pagos provisionales y estos se pueden calcular una vez que se tiene el presupuesto de ventas aplicando el procedimiento que nos marca la ley.

Respecto al impuesto al valor agregado (IVA) se deberá calcular mensualmente tomando en cuenta el impuesto trasladado originado de las ventas de cada mes y restandole el impuesto acreditable que se determine de los gastos presupuestados.

Así mismo es importante presupuestar los gastos originados por el pago de las cuotas originadas al seguro social.

Para poder realizar el presupuesto de pagos al seguro social, al Infonavit, 1% sobre erogaciones pagadas, impuesto sobre productos del trabajo se debe tomar -

en cuenta los sueldos presupuestados en nuestra cédula de gastos.

5.11. ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

Los estados financieros presupuestados deben ser iguales a los que habitualmente se hace con las cifras -- reales para facilitar las comparaciones con períodos anteriores y con los resultados que se vayan obteniendo durante el año presupuestado.

Generalmente se manejan tres estados financieros presupuestados:

Estado de Resultados Presupuestado

Balance General Presupuestado

Estado de Origen y Aplicación de Recursos Presupuestado

El Estado de Resultados Presupuestado se formulará al conjuntar los diversos presupuestos relativos a las cuentas de resultados y es así como obtendremos la -- utilidad presupuestada que se reflejará en los otros estados financieros.

El Balance General Presupuestado se preparará -- de la misma manera que el Balance General Real. Indicará la situación financiera que se espera tenga la empresa.

Si el Balance General refleja una situación financiera que no es satisfactoria se revisarán y modificarán los presupuestos que lo originan, en la medida de lo posible.

El Estado de Origen y Aplicación de Recursos -- Presupuestado presentará en forma lógica las fuentes de recursos de la empresa así como la aplicación que se hizo de ellos.

Una vez que se tienen los Estados Financieros -- Presupuestados y los Estados Financieros Reales podrán -- compararse y de esta manera se determinarán las variaciones que servirán principalmente para la toma de decisiones respecto a los presupuestos del siguiente año.

CAPITULO 6

ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

El éxito de un negocio depende en gran medida - de la efectividad con que los funcionarios manejen y controlen las diferentes operaciones que se realicen. Para esto es muy útil la información respecto al progreso de - los planes, los resultados reales y las eficiencias logradas o por lograr.

El valor de los reportes y registros relativos - a información de esta naturaleza es la exactitud que tengan, así como lo adecuado que sean y la claridad con que se hagan resaltar la significación de los hechos importantes y proporcionen a los funcionarios la información que les haga sentir la necesidad de actuar correctivamente -- cuando así se necesite.

Los funcionarios obtienen la visión de cada actividad no a través del estudio detallado de cada uno de los registros, sino recibiendo reportes con información - completa y concisa acerca de todo lo necesario para la -- buena marcha del negocio. Con esta información tiene los elementos necesarios para la corrección de las deficiencias o para continuar con las medidas tomadas hasta el momento.

Los reportes de eficiencia son más útiles cuando la información se presenta en forma sumaria pero con - los comentarios respectivos. Al diseñar y utilizar los -

reportes deben tomarse en cuenta dos objetivos:

- * Formular planes, programas y cédulas de operación.
- * Implantar los planes, programas y cédulas.

Con estos reportes también se pretende que sea mejor la formulación de presupuestos subsecuentes eliminando la innecesaria revisión de operaciones que siguen una rutina planeada.

Entre los objetivos de los reportes están:

- * Informar a los funcionarios sobre las variaciones permitiéndoles tomar decisiones correctivas.
- * Permitir a los funcionarios de nivel medio conocer las variaciones más significativas, localizar su origen y establecer responsabilidades y determinar la acción correctiva necesaria.
- * Dar a conocer a los altos funcionarios en forma sumaria el grado de adhesión o desviación con los planes del ejercicio.
- * Facilitar la preparación de los presupuestos para los ejercicios siguientes.

Los reportes del presupuesto deben adaptarse a las características que presente cada empresa sin embargo

todos deben diseñarse con el fin de permitir la implantación y operación de la administración por excepciones por lo cual debe incluir bases para poder evaluar la eficiencia. Todo reporte debe ser simple y comprensible, en él se incluirá sólo información esencial. La preparación y distribución de los reportes debe ser oportuna.

En el diseño y preparación de los reportes de control se debe tener en cuenta que el lector no siempre será un contador y que el reporte debe ser más útil al destinatario que al que lo elabora.

En cuanto a la naturaleza de los reportes se puede decir que en general son comparativos. Se intenta mostrar en ellos la relación entre lo real y los estimados así como la diferencia entre ellos. Si se le agrega un análisis a los datos compilados podrá mostrar también la razón o causa de la diferencia, ya sea que se trate de ahorros o excesos.

De acuerdo al medio de información utilizado se pueden clasificar a los reportes en:

- * Escritos, como estados financieros, estadísticas, narraciones, etc..
- * Gráficos como cédulas, diagramas, dibujos, -- proyecciones, etc..

- * Orales como juntas, reuniones, conferencias, etc..

No es necesario limitarse al uso de un sólo medio de comunicación para la presentación de reportes. Es más bien frecuente que se utilicen todos los medios citados antes, con distinta frecuencia. La selección del medio apropiado depende de factores tales como tipo del reporte, datos involucrados, nivel de la administración que utilizará el reporte, objetivo del reporte, peculiaridades del destinatario y la naturaleza de las operaciones reportadas.

El presupuesto refleja adecuadamente los objetivos de la empresa y por lo tanto es un plan a ejecutar; las variaciones respecto al presupuesto son una medida -- adecuada de la eficiencia de la organización en alcanzar los objetivos de la empresa. Consecuentemente, es necesario examinar los tipos de variación que pueden ocurrir y su significado. Las variaciones se pueden clasificar en:

- * Variaciones en la obtención del ingreso
- * En la producción de artículos y servicios
- * En los costos y gastos incurridos
- * En el flujo de efectivo

En el primer caso se habla de la comparación entre las ventas reales y las presupuestadas. Esta simple-

comparación no es suficiente ya que se necesita un análisis del por qué de estas variaciones pues tienen un impacto muy importante en las utilidades que se van a obtener.

La segunda clasificación no está basada en las secciones financieras del presupuesto, consiste en comparar el volumen real producido y las horas de labor directa utilizada para lograr este volumen contra los datos -- del presupuesto. Si la producción es inferior al nivel -- presupuestado puede deberse a numerosas causas y deben -- ser explicadas a la brevedad posible y se debe tomar la -- decisión necesaria para eliminar esas causas.

El análisis de las variaciones en el costo y -- gasto es importante, no sólo por su magnitud económica, -- sino también porque indican desviaciones en la ejecución-- de los planes, por lo anterior la segunda y tercera clasi-- ficación están estrechamente relacionadas.

Las variaciones en el flujo de efectivo se ob-- tienen de comparar tanto los ingresos como egresos de la-- compañía presupuestados y reales de tal manera que al analizar dichas variaciones podremos determinar si los ingresos son los suficientes para cubrir las erogaciones, así-- mismo nos permitira reconsiderar acerca de las políticas-- utilizadas en nuestros egresos.

En las cuatro categorías, las comparaciones entre presupuesto y real son la principal medida disponible a los administradores en la determinación de la eficiencia de las operaciones bajo el presupuesto, ya que la obtención del objetivo de resultados es una de las funciones básicas de los administradores en la fase ejecutiva de las operaciones, la necesidad de estas comparaciones es evidente.

Las variaciones sirven para localizar las áreas en que hay problemas u operaciones ineficientes. Una vez que se determinan las variaciones hay que buscar las causas que las originan, ya que antes que corregir el problema hay que conocer la causa.

La valuación de las variaciones es muy importante ya que permite definir el impacto real del problema y por lo tanto el decidir la prioridad que se le debe asignar para su resolución.

CAPITULO 7
CASO PRACTICO

El caso práctico que se presenta abarca un año de operaciones de una empresa industrial la cual por política elabora presupuestos anuales, divididos en trimestres, para efectos de su comparación y control con las operaciones reales al finalizar cada periodo.

Al hacer esta comparación en forma trimestral se determinarán variaciones, las cuales se analizarán de acuerdo a su importancia relativa.

Dichos análisis se reportarán a las áreas afectadas, en particular a los directivos de cada área con el fin de evitar que en lo subsecuente se presenten desviaciones de igual o mayor magnitud, así como que se determine si hay que hacer o no modificaciones en los presupuestos de los trimestres subsecuentes.

BALANCE GENERAL AL
31 DE DICIEMBRE DE 1984
(MILES DE PESOS)

<u>A C T I V O</u>			<u>P A S I V O</u>	
CIRCULANTE			CIRCULANTE	
Efectivo caja y bancos		\$ 1,402	Proveedores	\$ 3,409
CUENTAS POR COBRAR			Acreeedores	335
Clientes	\$17,425		Impuestos por pagar	1,505
Deudores diversos	1,743		Reserva I. S. R.	5,213
Suma	\$19,168	17,668	Reserva P. T. U.	993
Estimación cuentas incobrables	1,500		Suma el pasivo circulante	\$11,455
INVENTARIOS				
Materia prima	\$ 5,440			
Producción en proceso	510	8,500		
Artículos terminados	2,550			
Suma el activo circulante		\$27,570		
FIJO			<u>CAPITAL CONTABLE</u>	
Maquinaria y equipo	\$ 3,573		Capital social	\$10,000
Mobiliario y equipo	500		Reserva legal	463
Equipo de transporte	330		Resultado de ejercicios anteriores	3,047
Suma	\$ 4,403	2,652	Utilidad neta del ejercicio	6,007
Depreciación acumulada	1,751		Suma EL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	19,517
I. S. R. y P. T. U. de las utilidades - diferidas		750		\$30,972
SUMA EL ACTIVO		\$30,972		== == =
		== == =		

ESTADO DE RESULTADOS POR EL AÑO TERMINADO AL
31 DE DICIEMBRE DE 1984
(MILES DE PESOS)

Ventas netas		\$137,225
Costo de producción y ventas		67,981
		- - - -
UTILIDAD BRUTA		\$ 69,244
Gastos de operación		
Gastos de administración	\$10,890	
Gastos de venta	19,464	30,354
	- - - -	- - - -
UTILIDAD DE OPERACION		\$ 38,890
Otros gastos y productos		
Gastos financieros	\$26,898	
Otros gastos	1,687	
	- - - -	- - - -
Suma	\$28,585	
Productos financieros	1,908	26,677
	- - - -	- - - -
UTILIDAD CONTABLE		\$ 12,213
Provisión para:		
Impuesto sobre la renta	\$ 5,213	
Participación de utilidades	993	6,206
	- - - -	- - - -
UTILIDAD NETA		\$ 6,007
		= = = =

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS POR EL AÑO TERMINADO AL
31 DE DICIEMBRE DE 1984
(MILES DE PESOS)

Inventario inicial de artículos terminados		\$ 2,007
Inventario inicial de producción en proceso	\$ 401	
Inventario inicial de materia prima	\$ 4,281	
Compras de materia prima	46,954	
	- - - -	
Materia prima disponible	\$51,235	
Inventario final de materia prima	5,440	
	- - - -	
Materia prima utilizada	\$45,795	
Mano de obra directa	3,373	
	- - - -	
Costo directo	\$49,168	
Costos indirectos	4,637	
	- - - -	
Costos incurridos	53,805	
	- - - -	
Costo de la producción en proceso	\$54,206	
Inventario final de producción en proceso	510	
	- - - -	
Artículos terminados		53,696
Compras de artículos terminados		14,828
		- - - -
Artículos terminados disponibles		\$70,531
Inventario final de artículos terminados		2,550
		- - - -
COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS		\$67,981
		= = = =

BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO AL31 DE DICIEMBRE DE 1985(MILES DE PESOS)

<u>A C T I V O</u>		<u>P A S I V O</u>	
CIRCULANTE		CIRCULANTE	
Efectivo caja y bancos	\$24,492	Proveedores	\$11,787
CUENTAS POR COBRAR		Comisiones por pagar	
Clientes	\$20,314		2,635
Deudores diversos	546	Impuestos por pagar	
Pagos anticipados	8,154		1,127
	- - - -	Reserva I. S. R.	
Suma	\$29,014		16,435
Estimación para cuentas incobrables	1,500	27,514	Reserva P. T. U.
	- - - -		3,778
			- - - -
INVENTARIOS		Suma el pasivo circulante	
Materia prima	\$ 6,919		\$35,762
Producción en proceso	649		
Artículos terminados	3,243	10,811	
	- - - -		
Suma el activo circulante	\$62,817		
		CAPITAL CONTABLE	
FIJO			
Maquinaria y equipo	\$ 3,573		
Mobiliario y equipo	1,600		
Equipo de transporte	4,330		
	- - - -		
Suma	\$ 9,503		
Depreciación acumulada	2,224	7,279	Capital social
	- - - -		\$10,000
I. S. R. y P. T. U. de las utilidades - diferidas		2,111	Reserva legal
	- - - -		763
			Resultados de ejercicios anteriores
			8,754
			Utilidad neta del ejercicio
			16,928
			- - - -
SUMA EL ACTIVO	\$72,207	SUMA EL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	\$72,207
	=====		=====

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO POR EL AÑO TERMINADO AL
31 DE DICIEMBRE DE 1985
(MILES DE PESOS)

	T R I M E S T R E S				
	T O T A L	P R I M E R O	S E G U N D O	T E R C E R O	C U A R T O
Ventas	\$ 235,340	\$58,885	\$58,785	\$58,785	\$58,885
Costo de producción y ventas	144,289	35,970	35,913	36,170	36,236
UTILIDAD BRUTA	\$ 91,051	\$22,915	\$22,872	\$22,615	\$22,649
Gastos de operación					
Gastos de administración	\$16,159	\$ 3,801	\$ 3,745	\$ 4,241	\$ 4,372
Gastos de venta	39,112	9,643	13,444	9,675	14,220
UTILIDAD DE OPERACION	\$ 35,780	\$ 9,471	\$ 9,452	\$ 8,480	\$ 8,377
Provisiones diferidas para:					
Impuesto sobre la renta y - participación de utilida- des					
de 1985 incremento al - activo	1,361	340	340	340	341
UTILIDAD CONTABLE	\$ 37,141	\$ 9,811	\$ 9,792	\$ 8,820	\$ 8,718
Provisión para:					
Impuesto sobre la renta	\$16,435	\$ 4,109	\$ 4,109	\$ 4,109	\$ 4,108
Participación de utilidades	3,778	944	945	944	945
UTILIDAD NETA	\$ 16,928	\$ 4,758	\$ 4,738	\$ 3,767	\$ 3,665
	= = = =	= = = =	= = = =	= = = =	= = = =

PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTA POR EL AÑO TERMINADO AL
31 DE DICIEMBRE DE 1955
(MILES DE PESOS)

	T O T A L		T R I M E S T R E			
			P R I M E R O		S E G U N D O	
		\$ 2,550	\$ 2,550	\$ 542	\$ 2,710	
Inventario inicial de artículos terminados		\$ 2,550				
Inventario inicial de producción en proceso	\$ 510		\$ 510			
Inventario inicial de materia prima	\$ 5,440		\$ 5,440		\$ 5,780	\$ 6,144
Compras de materia prima	108,204		27,051		27,051	27,081
Materia prima disponible	\$ 113,644		\$ 32,491		\$ 32,831	\$ 33,165
Inventario final de materia prima	6,919		5,780		6,144	6,926
Materia prima utilizada	\$ 106,725		\$ 26,711		\$ 26,687	\$ 26,239
Mano de obra directa	4,900		1,015		1,015	1,239
Costo directo	\$ 111,625		\$ 27,726		\$ 27,702	\$ 27,478
Costos indirectos	5,540		1,925		1,358	1,482
Costos incurridos	116,785		29,651		29,060	28,960
Costo de la producción en proceso	\$ 117,285		\$ 29,501		\$ 29,602	\$ 29,440
Inventario final de producción en proceso	840		542		576	576
Artículos terminados	116,840		29,019		29,026	29,026
Compras de artículos terminados	29,336		7,111		7,057	7,057
Artículos terminados disponibles	\$ 147,522		\$ 36,680		\$ 36,793	\$ 36,793
Inventario final de artículos terminados	3,269		2,710		2,880	2,880
COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	\$ 144,289		\$ 35,970		\$ 35,913	\$ 35,913

PRESUUESTO DE COSTO DE PRODUCCION Y VENTA POR EL AÑO TERMINADO AL

31 DE DICIEMBRE DE 1955

(MILES DE PESOS)

T R I M E S T R E				T R I M E S T R E			
P R I M E R O		S E G U N D O		T E R C E R O		C U A R T O	
	\$ 510	\$ 2,550	\$ 542	\$ 2,710	\$ 576	\$ 2,880	\$ 612
\$ 9,440		\$ 5,780		\$ 6,144		\$ 6,525	
27,051		27,051		27,051		27,051	
\$ 32,491		\$ 32,831		\$ 33,195		\$ 33,576	
9,780		6,144		6,525		6,910	
\$ 29,711		\$ 26,687		\$ 26,670		\$ 26,657	
1,018		1,015		1,235		1,235	
\$ 27,726		\$ 27,702		\$ 27,905		\$ 27,892	
1,325		1,358		1,422		1,455	
-----		-----		-----		-----	
	\$ 29,081		\$ 29,080		\$ 29,327		\$ 29,347
	\$ 29,561		\$ 29,602		\$ 29,903		\$ 29,959
	542		576		612		649
-----		-----		-----		-----	
	29,019		29,026		29,291		29,319
	7,111		7,057		7,057		7,131
	\$ 36,680		\$ 36,793		\$ 39,228		\$ 36,479
	2,710		2,880		3,058		3,243
	\$ 35,970		\$ 35,913		\$ 36,170		\$ 36,236
	*****		*****		*****		*****

PRESUPUESTO DE VENTAS POR EL AÑO TERMINADO AL
31 DE DICIEMBRE DE 1985
(MILES DE PESOS)

PRODUCTO	TOTAL	T R I M E S T R E S			
		PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO
Artículo A					
A) 1	\$ 39,100	\$ 9,775	\$ 9,775	\$ 9,775	\$ 9,775
A) 2	51,981	12,995	12,995	12,995	12,996
A) 3	11,928	2,982	2,982	2,982	2,982
A) 4	17,500	4,375	4,375	4,375	4,375
Suma	\$120,509	\$ 30,127	\$ 30,127	\$ 30,127	\$ 30,128
Artículo B					
B) 1	\$ 23,783	\$ 5,946	\$ 5,946	\$ 5,946	\$ 5,945
B) 2	26,488	6,622	6,622	6,622	6,622
B) 3	4,024	1,006	1,006	1,006	1,006
B) 4	8,064	2,016	2,016	2,016	2,016
Suma	\$ 62,359	\$ 15,590	\$ 15,590	\$ 15,590	\$ 15,589
Máquina					
X	\$ 3,400		\$ 1,700	\$ 1,700	
Y	1,920	\$ 480	480	480	\$ 480
Z	3,600	1,800			1,800
Suma	\$ 8,920	\$ 2,280	\$ 2,180	\$ 2,180	\$ 2,280
Artículo					
C	\$ 29,900	\$ 7,475	\$ 7,475	\$ 7,475	\$ 7,475
D	12,240	3,060	3,060	3,060	3,060
E	1,412	353	353	353	353
Suma	\$ 43,552	\$ 10,888	\$ 10,888	\$ 10,888	\$ 10,888
TOTAL	\$235,340	\$ 58,885	\$ 58,785	\$ 58,785	\$ 58,885

PRESUPUESTO DE COMPRAS POR EL AÑO TERMINADO AL
31 DE DICIEMBRE DE 1985
(MILES DE PESOS)

PRODUCTO	TOTAL	TRIMESTRES			
		PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO
Artículo					
A	\$ 37,356	\$ 9,339	\$ 9,339	\$ 9,339	\$ 9,339
B	41,156	10,289	10,289	10,289	10,289
Químicos	27,432	6,858	6,858	6,858	6,858
Empaque	2,260	565	565	565	565
Suma materia prima	\$ 108,204	\$ 27,051	\$ 27,051	\$ 27,051	\$ 27,051
Máquina					
X	\$ 1,836		\$ 918	\$ 918	
Y	1,040	\$ 260	260	260	\$ 260
Z	1,944	972			972
Artículos					
C	16,148	4,037	4,037	4,037	4,037
D	6,608	1,652	1,652	1,652	1,652
E	760	190	190	190	190
Suma artículos terminados	\$ 28,336	\$ 7,111	\$ 7,057	\$ 7,057	\$ 7,111
TOTAL	\$ 136,540	\$ 34,162	\$ 34,108	\$ 34,108	\$ 34,162
	=====	=====	=====	=====	=====

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA Y COSTOS INDIRECTOS POR EL AÑO TERMINADO AL
31 DE DICIEMBRE DE 1985
(MILES DE PESOS)

C U E N T A	TOTAL	T R I M E S T R E			
		PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO
Mano de obra directa	\$4,500	\$ 1,015	\$ 1,015	\$ 1,235	\$ 1,235
GASTOS INDIRECTOS					
Sueldos indirectos	\$ 327	\$ 82	\$ 81	\$ 82	\$ 82
Prima de vacaciones	37	9	10	9	9
Aguinaldo	371	93	93	92	93
1% tasa patronal	55	11	14	13	17
Infonavit	246	56	56	67	67
Cuota patronal I. M. S. S.	589	133	133	161	162
Mantenimiento maquinaria y equipo	350	87	88	88	87
Teléfono	24	6	6	6	6
Luz	373	75	90	99	109
Gas	689	148	163	180	198
Capacitación del personal	100	25	25	25	25
Arrendamiento	468	117	117	117	117
Primas de seguros y fianzas	450	113	112	113	112
Depreciación maquinaria y equipo	357	89	89	89	90
Varios	1,124	281	281	281	281
TOTAL	\$5,560	\$ 1,325	\$ 1,358	\$ 1,422	\$ 1,455

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION POR EL AÑO TERMINADO AL
31 DE DICIEMBRE DE 1965
(MILES DE PESOS)

C U E N T A	TOTAL	T R I M E S T R E			
		PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO
Sueldos	\$ 7,708	\$ 1,736	\$ 1,736	\$ 2,118	\$ 2,118
Prima de vacaciones	65	16	16	17	16
Aguinaldo	642	161	160	160	161
1% tasa patronal	90	17	23	21	29
Infonavit	421	96	96	114	115
Cuota patronal I. M. S. S.	961	216	216	264	265
Arrendamiento oficina	300	75	75	75	75
Teléfono	372	84	85	101	102
Luz	25	5	6	7	7
Abogados	200	50	50	50	50
Asesoría administrativa	1,437	332	331	332	442
Audidores	480	120	120	120	120
Papelería y artículos de escritorio	420	105	105	105	105
Cuotas y suscripciones	70	61			9
Correos y telégrafos	50	12	13	12	13
Pasajes y transportes	180	45	45	45	45
Gastos de viaje	930	233	232	232	233
Gastos promocionales	300	75	75	75	75
Capacitación del personal	125	31	31	31	32
Servicio de computación	686	156	156	187	187
Aseo	65	17	16	16	16
Mantenimiento de equipo de oficina	75	19	19	19	18
Depreciación equipo de oficina	50	13	12	13	12
Varios	507	126	127	127	127
TOTAL	\$16,159	\$ 3,801	\$ 3,745	\$ 4,241	\$ 4,372

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA POR EL AÑO TERMINADO AL
31 DE DICIEMBRE DE 1985
(MILES DE PESOS)

C U E N T A	TOTAL	T R I M E S T R E			
		P R I M E R O	S E G U N D O	T E R C E R O	C U A R T O
Salarios	\$ 3,201	\$ 722	\$ 722	\$ 878	\$ 879
Horas extras	34	9	8	9	8
Prima de vacaciones	27	7	7	6	7
Aguinaldo	271	68	68	68	67
1% tasa patronal	37	7	9	8	13
Infonavit	175	40	40	47	48
Cuota patronal I. M. S. S.	420	95	95	115	115
Arrendamiento oficinas	1,050	240	270	270	270
Seguros y fianzas	200	50	50	50	50
Teléfono	86	19	20	23	24
Luz	51	12	11	14	14
Propaganda y publicidad	750	188	187	188	187
Papelería y artículos de escritorio	225	56	57	56	56
Fletes y acarreos	50	12	13	12	13
Gasolina	556	124	124	154	154
Pasajes y kilometraje	193	48	48	49	48
Gastos de representación	250	62	63	62	63
Comisiones agentes	30,550	7,638	7,637	7,638	7,637
Capacitación del personal	200	50	50	50	50
Mantenimiento oficinas	150	38	37	38	37
Mantenimiento equipo de transporte	350	87	88	87	88
Depreciación equipo de transporte	66	16	16	17	17
Varios	220	55	55	55	55
TOTAL	\$39,112	\$ 9,643	\$ 9,675	\$ 9,894	\$ 9,900
	=====	=====	=====	=====	=====

PPESUPUESTO DE INVERSIONES DE CAPITAL POR EL AÑO TERMINADO AL
31 DE DICIEMBRE DE 1985
(MILES DE PESOS)

ADQUISICION DE:	TOTAL	T R I M E S T R E			
		P R I M E R O	S E G U N D O	T E R C E R O	C U A R T O
Equipo de cómputo	\$ 1,100				\$ 1,100
Equipo de transporte	4,000			\$ 2,000	2,000
TOTAL	\$ 5,100			\$ 2,000	\$ 3,100
	= = = =			= = = =	= = = =

PRESUPUESTO DE I. V. A. ACREDITABLE POR EL AÑO TERMINADO AL
31 DE DICIEMBRE DE 1985
(MILES DE PESOS)

COSTOS INDIRECTOS	TOTAL	T R I M E S T R E			
		PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO
Mantenimiento maquinaria y equipo	\$ 350	\$ 87	\$ 88	\$ 88	\$ 87
Teléfono	24	6	6	6	6
Luz	373	75	90	99	109
Gas	689	148	163	180	198
Capacitación del personal	100	25	25	25	25
Arrendamiento	468	117	117	117	117
Primas de seguros y fianzas	450	113	112	113	112
Varios	800	200	200	200	200
TOTAL GASTOS	\$ 3,254	\$ 771	\$ 801	\$ 828	\$ 854
I. V. A. 15%	488	116	120	124	128
	* * * *	* * * *	* * * *	* * * *	* * * *
<u>GASTOS DE VENTA</u>					
Arrendamiento oficinas	\$ 1,050	\$ 240	\$ 270	\$ 270	\$ 270
Seguros y fianzas	200	50	50	50	50
Teléfono	86	19	20	23	24
Luz	51	12	11	14	14
Propaganda y publicidad	750	188	187	188	187
Papelería y artículos de escritorio	225	56	57	56	56
Fletes y acarreos	50	12	13	12	13
Gastos de representación	250	62	63	62	63
Comisiones agentes	30,550	7,638	7,637	7,638	7,637
Capacitación del personal	200	50	50	50	50
Mantenimiento oficinas	150	38	37	38	37
Mantenimiento equipo de transporte	350	87	88	87	88
Varios	152	38	38	38	38
TOTAL GASTOS	\$34,064	\$ 8,490	\$ 8,521	\$ 8,526	\$ 8,527
I. V. A. 15%	5,110	1,274	1,278	1,279	1,279
	* * * *	* * * *	* * * *	* * * *	* * * *

PRESUPUESTO DE I. V. A. ACREDITABLE POR EL AÑO TERMINADO AL31 DE DICIEMBRE DE 1985(MILES DE PFSOS)

GASTOS DE ADMINISTRACION	TOTAL	T R I M E S T R E			
		P R I M E R O	S E G U N D O	T E R C E R O	C U A R T O
Arrendamiento oficina	\$ 300	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 75
Teléfono	372	84	85	101	102
Luz	25	5	6	7	7
Abogados	200	50	50	50	50
Asesoría administrativa	1,437	332	331	332	442
Audidores	480	120	120	120	120
Papelería y artículos de escritorio	420	105	105	105	105
Cuotas y suscripciones	70	61			9
Gastos de viaje	930	233	232	232	233
Gastos promocionales	300	75	75	75	75
Capacitación del personal	125	31	31	31	32
Servicio de computación	686	156	156	187	187
Mantenimiento de equipo de oficina	75	19	19	19	18
Varios	355	88	89	89	89
TOTAL GASTOS	\$ 5,775	\$ 1,434	\$ 1,374	\$ 1,423	\$ 1,544
I. V. A. 15%	866	215	206	213	232
C O M P R A S	=====	=====	=====	=====	=====
Materia prima	\$ 108,204	\$ 27,051	\$ 27,051	\$ 27,051	\$ 27,051
Artículos terminados	28,336	7,111	7,057	7,057	7,111
TOTAL COMPRAS	\$ 136,540	\$ 34,162	\$ 34,108	\$ 34,108	\$ 34,162
I. V. A. 15%	20,481	5,124	5,116	5,116	5,125
I N V E R S I O N E S D E C A P I T A L	=====	=====	=====	=====	=====
Equipo de cómputo	\$ 1,100				\$ 1,100
Equipo de transporte	4,000			\$ 2,000	2,000
TOTAL INVERSION	\$ 5,100			\$ 2,000	\$ 3,100
I. V. A. 15%	765			300	465
	=====			=====	=====

PRESUPUESTO DE PAGOS DE I. V. A. POR EL AÑO TERMINADO AL
31 DE DICIEMBRE DE 1985
(MILES DE PESOS)

	TOTAL	T R I M E S T R E			
		PR I M E R O	S E C U N D O	T E R C E R O	C U A R T O
Ventas	\$ 235,340	\$ 58,885	\$ 58,785	\$ 58,785	\$ 58,885
I. V. A. TRASLADADO 15%	\$ 35,301	\$ 8,833	\$ 8,818	\$ 8,818	\$ 8,832
I. V. A. ACREDITABLE POR:					
Costos indirectos	\$ 488	\$ 116	\$ 120	\$ 124	\$ 128
Gastos de venta	5,110	1,274	1,278	1,279	1,279
Gastos de administración	866	215	206	213	232
Compras	20,481	5,124	5,116	5,116	5,125
Inversiones de capital	765			300	465
	\$ 27,710	\$ 6,729	\$ 6,720	\$ 7,032	\$ 7,229
I. V. A. A PAGAR	\$ 7,591	\$ 2,104	\$ 2,098	\$ 1,786	\$ 1,603

PRESUPUESTO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y TRES IMPUESTOS POR EL AÑO TERMINADO AL
31 DE DICIEMBRE DE 1956
(MILES DE PESOS)

TOTAL	T R I M E S T R E				
	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	
PAGO PROVISIONAL I. S. R.	\$ 8,896	\$ 2,226	\$ 2,222	\$ 2,322	\$ 2,226
10% RETENCION DE HONORARIOS					
Gastos de administración					
Abogados	\$ 20	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5
Asesoría administrativa	143	33	33	33	44
Auditores	48	12	12	12	12
TOTAL	\$ 211	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 61
10% RETENCION DE ARRENDAMIENTOS					
Fabricación	\$ 48	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 12
Venta	105	24	27	27	27
Administración	30	7	7	8	8
TOTAL	\$ 183	\$ 43	\$ 46	\$ 47	\$ 47
INFONAVIT					
Fabricación	\$ 246	\$ 56	\$ 56	\$ 67	\$ 67
Ventas	175	40	40	47	48
Administración	421	96	96	114	115
TOTAL	\$ 842	\$ 192	\$ 192	\$ 228	\$ 230

PRESUPUESTO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y OTROS IMPUESTOS POR EL AÑO TERMINADO AL
31 DE DICIEMBRE DE 1985
(MILES DE PESOS)

	TOTAL	T R I M E S T R E			
		PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO
I. S. P. T.					
Fabricación	\$ 497	\$ 114	\$ 114	\$ 134	\$ 135
Ventas	336	77	77	91	91
Administración	799	182	181	218	218
P. T. U.	34		34		
TOTAL	\$ 1,666	\$ 373	\$ 406	\$ 443	\$ 444
	*****	*****	*****	*****	*****
IX					
Fabricación	\$ 52	\$ 11	\$ 11	\$ 13	\$ 17
Venta	35	7	7	8	13
Administración	84	17	17	21	29
P. T. U.	11		11		
TOTAL	\$ 182	\$ 35	\$ 46	\$ 42	\$ 59
	*****	*****	*****	*****	*****
I. M. S. S.					
Patronal					
Fabricación	\$ 589	\$ 133	\$ 133	\$ 161	\$ 162
Venta	420	95	95	115	115
Administración	961	216	216	264	265
SUMA	\$ 1,970	\$ 444	\$ 444	\$ 540	\$ 542
	*****	*****	*****	*****	*****
Retenido					
Fabricación	\$ 176	\$ 40	\$ 40	\$ 48	\$ 48
Venta	125	28	28	34	35
Administración	302	68	68	83	83
SUMA	\$ 603	\$ 136	\$ 136	\$ 165	\$ 166
	*****	*****	*****	*****	*****
TOTAL	\$ 2,573	\$ 580	\$ 580	\$ 705	\$ 708
	*****	*****	*****	*****	*****

FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO POR EL AÑO TERMINADO AL

31 DE DICIEMBRE DE 1985

(MILES DE PESOS)

	T R I M E S T R E				
	TOTAL	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO
SALDO INICIAL DE CAJA Y BANCOS	\$ 1,402	\$ 1,402	\$10,717	\$18,506	\$23,063
Efectivo disponible					
Cobranza	267,752	62,403	70,143	67,603	67,603
Otros a deudores diversos	1,200	-	-	1,200	-
Suma de efectivo	\$ 270,354	\$63,805	\$80,860	\$87,309	\$90,666
Aplicaciones de efectivo					
Nómina	\$ 14,948	\$ 3,055	\$ 3,054	\$ 3,714	\$ 5,125
Honorarios	2,222	527	526	527	642
Arrendamiento	1,907	454	485	484	484
Impuestos sobre nóminas	5,541	1,622	1,209	1,353	1,357
Impuestos sobre honorarios	190	33	-50	50	57
Impuestos sobre arrendamientos	167	29	45	46	47
Otros costos indirectos	3,526	833	867	898	928
Otros gastos de administración	4,311	1,098	1,030	1,084	1,099
Otros gastos de venta	3,652	893	896	931	932
Comisiones a agentes	32,498	6,149	8,784	8,782	8,783
I. S. R. a cuenta de 1985	13,367	5,213	2,967	2,963	2,224
Pagos de I. V. A.	7,727	2,073	2,100	1,890	1,664
Proveedores	148,643	30,909	39,243	39,224	39,267
Inversiones en activo fijo	5,865	-	-	2,300	-
Acreedores	335	200	135	-	3,565
Participación de utilidades	963	-	963	-	-
Suma de aplicaciones	\$ 245,862	\$53,088	\$62,354	\$64,246	\$66,174
SALDO EN CAJA Y BANCOS	\$ 24,492	\$10,717	\$18,506	\$23,063	\$24,492
	=====	=====	=====	=====	=====

BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL31 DE DICIEMBRE(MILES DE PESOS)A C T I V O

	1985	1984	AUMENTO (DISMINUCION)
CIRCULANTE			
Efectivo en caja y bancos	\$24,492	\$ 1,402	\$ 23,090
CUENTAS POR COBRAR			
Clientes	20,314	17,425	
Deudores diversos	546	1,743	
Estimación para cuentas incobrables	1,500	1,500	
Suma	\$19,360	\$17,668	1,692
INVENTARIOS			
Materia prima	\$ 6,919	\$ 5,440	
Producción en proceso	649	510	
Artículos terminados	3,243	2,550	
Suma	\$10,811	\$ 8,500	2,311
I. S. R. y P. T. U. diferidos	\$ 2,111	\$ 750	1,361
Suma el activo circulante	\$56,774	\$28,320	\$ 28,454
FIJO			
Maquinaria y equipo	\$ 3,573	\$ 3,573	
Mobiliario y equipo	1,600	500	
Equipo de transporte	4,330	330	
Suma	\$ 9,503	\$ 4,403	5,100
Depreciación acumulada	\$ 2,224	\$ 1,751	(473)
Suma activo fijo neto	\$ 7,279	\$ 2,652	\$ 4,627
SUMA EL ACTIVO	\$64,053	\$30,972	\$ 33,081
	=====	=====	=====

P A S I V O

CIRCULANTE			
Proveedores	\$11,787	\$ 3,409	
Acreedores		335	
Comisiones por pagar	2,635		
Suma	\$14,422	\$ 3,744	\$ 10,678
Impuestos por pagar	\$ 1,127	\$ 1,505	
Suma	\$ 1,127	\$ 1,505	(378)
Impuesto sobre la renta	\$16,435	\$ 5,213	
Anticipos a cuenta	8,154		
Diferencia	\$ 8,281	\$ 5,213	3,068
Participación del personal en las utilidades	\$ 3,778	\$ 993	2,785
Suma el pasivo circulante	\$27,608	\$11,455	\$ 16,153

CAPITAL CONTABLE

Capital social	\$10,000	\$10,000	
UTILIDADES ACUMULADAS			
Reserva legal	763	463	
Resultados de ejercicios anteriores	8,754	3,047	
Utilidad neta del período	16,928	6,007	
Suma utilidades acumuladas	\$26,445	\$ 9,517	\$ 16,928
Suma el capital contable	\$36,445	\$19,517	
SUMA EL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	\$64,053	\$30,972	\$ 33,081
	=====	=====	=====

ESTADO PRESUPUESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERAEN BASE A EFECTIVO(MILES DE PESOS)

UTILIDAD O (PERDIDA) NETA	\$ 16,928
Más (menos) cargos a resultados que no requieren recursos de operación:	
Depreciación	473
Impuesto sobre la renta y participación de utilidades, diferidas	(1,361)
Recursos de operación	\$ 16,040
Financiamiento o inversión neta de operación:	
Aumento (disminución)	
Cuentas por cobrar	(1,692)
Inventarios	(2,311)
Cuentas por pagar	10,678
Impuestos por pagar	(378)
Impuesto sobre la renta	3,068
Participación del personal en las utilidades	2,785
Financiamiento neto	\$ 12,150
FLUJO DE EFECTIVO DE OPERACION	\$ 28,190
Menos: Inversiones y aplicaciones	
Activo fijo	(5,100)
AUMENTO (DISMINUCION) EN EFECTIVO	\$ 23,090
	= = = =

BALANCE GENERAL
COMPARACION ENTRE EL PRESUPUESTO Y LAS OPERACIONES REALES DEL PRIMER TRIMESTRE AL
31 DE MARZO DE 1986
(MILES DE PESOS)

	PRESUPUESTO		R E A L		V A R I A C I O N	
	PARCIAL	TOTAL	PARCIAL	TOTAL	PARCIAL	TOTAL
CIRCULANTE						
Efectivo caja y bancos		\$10,717		\$ 4,668		\$ 6,049
CUENTAS POR COBRAR						
Clientes	\$22,740		\$27,467		\$(4,727)	
Deudores diversos	1,743		1,743			
Anticipos varios	2,226		2,196		30	
Suma	\$26,709		\$31,406		\$(4,697)	
Estimación para cuentas incobrables	1,500	25,209	1,500	29,906		(4,697)
INVENTARIOS						
Materia prima	\$ 5,780		\$ 5,787		\$(7)	
Producción en proceso	542		543		(1)	
Artículos terminados	2,710	9,032	2,713	9,043	(3)	(11)
Suma el activo circulante		\$44,958		\$43,617		\$ 1,341
FIJO						
Maquinaria y equipo	\$ 3,573		\$ 3,573			
Mobiliario y equipo	500		500			
Equipo de transporte	330		330			
Suma	\$ 4,403		\$ 4,403			
Depreciación acumulada	1,869	2,534	1,869	2,534		
I. S. R. y P. T. U. de las utilidades - diferidas						
		1,090		1,036		54
SUMA EL ACTIVO		\$48,582		\$47,187		\$ 1,395

BALANCE GENERAL
COMPARACION ENTRE EL PRESUPUESTO Y LAS OPERACIONES REALES DEL PRIMER TRIMESTRE AL
(MILES DE PESOS)

P A S I V O

	PRESUPUESTO		R E A L		V A R I A C I O N	
	PARCIAL	TOTAL	PARCIAL	TOTAL	PARCIAL	TOTAL
CIRCULANTE						
Sueldos por pagar	\$ 354		\$ 354			
Acreedores	135		135			
Proveedores	11,786		12,103		\$(317)	
Comisiones por pagar	2,635		2,605		30	
Impuestos por pagar	3,351		3,243		108	
Reserva I. S. R.	4,109		4,357		(248)	
Reserva P. T. U.	1,937		1,993		(56)	
Suma el pasivo circulante		\$24,307		\$24,790		\$(483)

CAPITAL CONTABLE

Capital social	\$10,000		\$10,000			
Reserva legal	763		763			
Resultado de ejercicios anteriores	8,754		8,754			
Utilidad neta del ejercicio	4,758	24,275	2,880	22,397		1,878
SUMA EL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE		\$48,582		\$47,187		\$ 1,395

ESTADO DE RESULTADOS
COMPARACION ENTRE EL PRESUPUESTO Y LAS OPERACIONES REALES DEL PRIMER TRIMESTRE TERMINADO AL
31 DE MARZO DE 1985
(MILES DE PESOS)

	PRESUPUESTO		R E A L		V A R I A C I O N	
Ventas		\$58,885		\$58,092		\$ 793
Costo de producción y ventas		35,970		36,847		(877)
UTILIDAD BRUTA		\$22,915		\$21,245		\$ 1,670
Gastos de operación						
Gastos de administración	\$ 3,801		\$ 3,687		\$ 114	
Gastos de venta	9,643	13,444	9,607	13,294	36	150
UTILIDAD DE OPERACION		\$ 9,471		\$ 7,951		\$ 1,520
Provisiones diferidas para impuesto y participación de utilidades de 1985 incremento de activo		340		286		54
UTILIDAD CONTABLE		\$ 9,811		\$ 8,237		\$ 1,574
Provisión para:						
Impuesto sobre la renta	\$ 4,109		\$ 4,357		\$(248)	
Participación de utilidades	944	5,053	1,000	5,357	(56)	(304)
UTILIDAD NETA		\$ 4,758		\$ 2,880		\$ 1,878
		= = = =		= = = =		= = = =

COSTO DE PRODUCCION Y VENTA
COMPARACION ENTRE EL PRESUPUESTO Y LAS OPERACIONES REALES DEL PRIMER TRIMESTRE TERMINADO AL
31 DE MARZO DE 1985
(MILES DE PESOS)

	P R E S U P U E S T O	R E A L	V A R I A C I O N	
	\$ 2,550	\$ 2,550		
Inventario inicial de artículos terminados				
Inventario inicial de producción en proceso	\$ 510	\$ 510		
Inventario inicial de materia prima	\$ 5,440	\$ 5,440		
Compras de materia prima	27,051	27,051		
Materia prima disponible	\$32,491	\$32,491		
Inventario final de materia prima	5,780	5,787	\$(7)	
Materia prima utilizada	\$26,711	\$26,704	\$ 7	
Mano de obra directa	1,015	1,015		
Costo directo	\$27,726	\$27,719	\$ 7	
Costos indirectos	1,325	~1,295	30	
Costo incurrido	29,051	29,014	\$ 37	
Costo de la producción en proceso	\$29,561	\$29,524	\$ 37	
Inventario final de producción en proceso	542	543	(1)	
Artículos terminados	29,019	28,981	\$ 38	
Compras de artículos terminados	7,111	8,029	(918)	
Artículos terminados disponibles	\$38,680	\$39,560	\$(880)	
Inventario final de artículos terminados	2,710	2,713	(3)	
COSTO DE PRODUCCION Y VENTA	\$35,970	\$36,847	\$(877)	
	= = = =	= = = =	= = = =	

VENTAS
COMPARACION ENTRE EL PRESUPUESTO Y LAS OPERACIONES REALES DEL
PRIMER TRIMESTRE TERMINADO AL
31 DE MARZO DE 1985
(MILES DE PESOS)

PRODUCTO	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION
Artículo A			
A) 1	\$ 9,775	\$ 9,717	\$ 58
A) 2	12,995	12,995	
A) 3	2,982	2,982	
A) 4	4,375	4,375	
Suma	\$30,127	\$30,069	\$ 58
Artículo B			
B) 1	5,946	5,946	
B) 2	6,622	6,622	
B) 3	1,006	1,006	
B) 4	2,016	2,016	
Suma	\$15,590	\$15,590	
Máquina			
X		1,700	\$(1,700)
Y	480	320	160
Z	1,800	1,800	
Suma	\$ 2,280	\$ 3,820	\$(1,540)
Artículo			
C	7,475	5,200	2,275
D	3,060	3,060	
E	353	353	
TOTAL	\$58,885	\$58,092	\$ 793
	= = = =	= = = =	= = = =

COMPRAS
COMPARACION ENTRE EL PRESUPUESTO Y LAS OPEACIONES REALES DEL
PRIMER TRIMESTRE TERMINADO AL
31 DE MARZO DE 1985
(MILES DE PESOS)

PRODUCTO	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION
Artículo			
A	\$ 9,339	\$ 9,339	
B	10,289	10,289	
Químicos	6,858	6,858	
Empaque	565	565	
Suma materia prima	\$27,051	\$27,051	
Máquina			
X		\$ 918	\$(918)
Y	\$ 260	260	
Z	972	972	
Artículos			
C	4,037	4,037	
D	1,652	1,652	
E	190	190	
Suma artículos terminados	\$ 7,111	\$ 8,029	\$(918)
TOTAL	\$34,162	\$35,080	\$(918)
	= = = =	= = = =	= = = =

MANO DE OBRA Y COSTOS INDIRECTOS
COMPARACION ENTRE EL PRESUPUESTO Y LAS OPERACIONES REALES DEL
PRIMER TRIMESTRE TERMINADO AL
31 DE MARZO DE 1985
(MILES DE PESOS)

C U E N T A	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION
Mano de obra directa	\$ 1,015 = = = =	\$ 1,015 = = = =	
GASTOS INDIRECTOS			
Sueldos indirectos	\$ 82	\$ 49	\$ 33
Prima de vacaciones	9	9	
Aguinaldo	93	93	
1% tasa patronal	11	11	
Infonavit	56	55	1
Cuota patronal I. M. S. S.	133	133	
Mantenimiento maquinaria y equipo	87	60	27
Teléfono	6	5	1
Luz	75	80	(5)
Gas	148	160	(12)
Capacitación del personal	25	25	
Arrendamiento	117	117	
Primas de seguros y fianzas	113	113	
Depreciación maquinaria y equipo	89	89	
Varios	281	296	(15)
	- - - -	- - - -	- - - -
TOTAL	\$ 1,325 = = = =	\$ 1,295 = = = =	\$ 30 = = = =

GASTOS DE ADMINISTRACION
COMPARACION ENTRE EL PRESUPUESTO Y LAS OPERACIONES REALES DEL
PRIMER TRIMESTRE TERMINADO AL
31 DE MARZO DE 1965
(MILES DE PESOS)

C U E N T A	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION
Sueldos	\$ 1,736	\$ 1,736	
Prima de vacaciones	16	16	
Aguinaldo	161	161	
1% tasa patronal	17	17	
Infonavit	96	96	
Cuota patronal I. M. S. S.	216	216	
Arrendamiento oficina	75	75	
Teléfono	84	98,	\$(14)
Luz	5	5	
Abogados	50	50	
Asesoría administrativa	332	332	
Audidores	120	120	
Papelería y artículos de escritorio	105	80	25
Cuotas y suscripciones	61	40	21
Correos y telégrafos	12		12
Pasajes y transportes	45	26	19
Gastos de viaje	233	200	33
Gastos promocionales	75	60	15
Capacitación del personal	31	31	
Servicio de computación	156	156	
Aseo	17	17	
Mantenimiento de equipo de oficina	19	30	(11)
Depreciación equipo de oficina	13	13	
Varios	126	112	14
TOTAL	\$ 3,801	\$ 3,687	\$ 114
	=====	=====	=====

GASTOS DE VENTA
COMPARACION ENTRE EL PRESUPUESTO Y LAS OPERACIONES REALES DEL
PRIMER TRIMESTRE TERMINADO AL
31 DE MARZO DE 1965
(MILES DE PESOS)

C U E N T A	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION
Salarios	\$ 722	\$ 722	
Horas extras	9	9	
Prima de vacaciones	7	7	
Aguinaldo	68	68	
1% tasa patronal	7	7	
Infonavit	40	40	
Cuota patronal I. M. S. S.	95	95	
Arrendamiento oficinas	240	240	
Seguros y fianzas	50	50	
Teléfono	19	30	\$(11)
Luz	12	15	(3)
Propaganda y publicidad	188	200	(12)
Papelería y artículos de escritorio	56	53	3
Fletes y acarreos	12	10	2
Gasolina	124	129	(5)
Pasajes y kilometraje	48	52	(4)
Gasto de representación	62	67	(5)
Comisiones agentes	7,638	7,552	86
Capacitación de personal	50	50	
Mantenimiento oficinas	38	38	
Mantenimiento equipo de transporte	87	87	
Depreciación equipo de transporte	16	16	
Varios	55	70	(15)
TOTAL	\$ 9,643	\$ 9,607	\$ 36
	= = = =	= = = =	= = = =

INVERSIONES DE CAPITAL
COMPARACION ENTRE EL PRESUPUESTO Y LAS OPERACIONES REALES DEL
PRIMER TRIMESTRE TERMINADO AL
31 DE MARZO DE 1985
(MILES DE PESOS)

ADQUISICION DE	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION
Equipo de cómputo	- 0 -	- 0 -	- 0 -
 Equipo de transporte	 - 0 -	 - 0 -	 - 0 -
	- - - - -	- - - - -	- - - - -
	- 0 -	- 0 -	- 0 -
	= = = = =	= = =	= = = = =

I. V. A. ACREDITABLE
COMPARACION ENTRE EL PRESUPUESTO Y LAS OPERACIONES REALES DEL
PRIMER TRIMESTRE TERMINADO AL
31 DE MARZO DE 1985
(MILES DE PESOS)

<u>COSTOS INDIRECTOS</u>	<u>PRESUPUESTO</u>	<u>REAL</u>	<u>VARIACION</u>
Mantenimiento maquinaria y equipo	\$ 87	\$ 60	\$ 27
Teléfono	6	5	1
Luz	75	80	(5)
Gas	148	160	(12)
Capacitación del personal	25	25	
Arrendamiento	117	117	
Primas de seguros y fianzas	113	113	
Varios	200	207	(7)
	- - - -	- - - -	- - - -
TOTAL GASTOS	\$ 771	\$ 767	\$ 4
I. V. A. 15%	116	115	1
	= = = =	= = = =	= = = =
 <u>GASTOS DE VENTA</u> - - - - -			
Arrendamiento oficinas	\$ 240	\$ 240	
Seguros y fianzas	50	50	
Teléfono	19	30	\$(11)
Luz	12	15	(3)
Propaganda y publicidad	188	200	(12)
Papelaría y artículos de escritorio	56	53	3
Fletes y acarreo	12	10	2
Gastos de representación	62	67	(5)
Comisiones agentes	7,638	7,552	86
Capacitación del personal	50	50	
Mantenimiento oficinas	38	38	
Mantenimiento equipo de transporte	87	87	
Varios	38	50	(12)
	- - - -	- - - -	- - - -
TOTAL GASTOS	\$ 8,490	\$ 8,442	\$ 48
I. V. A. 15%	1,274	1,266	8
	= = = =	= = = =	= = = =

VARIACION

\$(14)

25

21

33

15

(11)

10

\$ 79

12

= = = =

\$(918)

\$(918)

(138)

= = = =

- 0 -

- 0 -

= = = =

ION

3

9

1

8

2

8)

7)

6

PRIMER TRIMESTRE TERMINADO AL

31 DE MARZO DE 1985

(MILES DE PESOS)

<u>GASTOS DE ADMINISTRACION</u>	<u>PRESUPUESTO</u>	<u>REAL</u>
Arrendamiento oficina	\$ 75	\$ 7
Teléfono	84	9
Luz	5	
Abogados	50	5
Asesoría administrativa	332	33
Audidores	120	12
Papelería y artículos de escritorio	105	8
Cuotas y suscripciones	61	4
Gastos de viaje	233	20
Gastos promocionales	75	6
Capacitación del personal	31	3
Servicios de computación	156	15
Mantenimiento de equipo de oficina	19	3
Varios	88	7
	- - - -	- - - -
TOTAL GASTOS	\$ 1,434	\$ 1,35
I. V. A. 15%	215	20
	= = = =	= = = =
<u>C O M P R A S</u>		
	- - - -	- - - -
Materia prima	\$27,051	\$27,05
Artículos terminados	7,111	8,02
	- - - -	- - - -
TOTAL COMPRAS	\$34,162	\$35,08
I. V. A. 15%	5,124	5,26
	= = = =	= = = =
<u>INVERSIONES DE CAPITAL</u>		
	- - - -	- - - -
Equipo de cómputo	- 0 -	- 0 -
Equipo de transporte	- - - -	- - - -
	- - - -	- - - -
TOTAL INVERSION	- 0 -	- 0 -
I. V. A. 15%		
	= = = =	= = = =

PRIMER TRIMESTRE TERMINADO AL

31 DE MARZO DE 1985

(MILES DE PESOS)

	<u>PRESUPUESTO</u>	<u>REAL</u>	<u>VAR</u>
Ventas	\$58,885	\$58,092	\$
I. V. A. TRASLADADO 15%	\$ 8,833	\$ 8,714	\$
I. V. A. ACREDITABLE POR:			
Costos indirectos	\$ 116	\$ 115	\$
Gastos de venta	1,274	1,266	.
Gastos de administración	215	203	
Compras	5,124	5,262	(
Inversiones de capital	\$ 6,729	\$ 6,846	\$(
I. V. A. A PAGAR	\$ 2,104	\$ 1,868	\$

RIACION

\$30

= =

\$ 1

\$ 1

= =

PRESUPUESTO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y OTROS IMPUESTOS
COMPARACION ENTRE EL PRESUPUESTO Y LAS OPERACIONES REALES DEL
PRIMER TRIMESTRE TERMINADO AL
31 DE MARZO DE 1985
(MILES DE PESOS)

	PRESUPUESTO	REAL
PAGO PROVISIONAL I. S. R.	\$ 2,226	\$ 2,196
	= = = =	= = = =
 10% RETENCION DE HONORARIOS		
Gastos de administración		
Abogados	5	5
Asesoría administrativa	33	33
Auditores	12	12
	- - - -	- - - -
TOTAL	\$ 50	\$ 50
	= = = =	= = = =
 10% RETENCION DE ARRENDAMIENTOS		
Fabricación	\$ 12	\$ 12
Venta	24	24
Administración	7	7
	- - - -	- - - -
TOTAL	\$ 43	\$ 43
	= = = =	= = = =
 INFONAVIT		
Fabricación	\$ 56	\$ 55
Ventas	40	40
Administración	96	96
	- - - -	- - - -
TOTAL	\$ 192	\$ 191
	= = = =	= = = =

RIACION

COMPARACION DE GASTOS

PRIMER TRIMESTRE TERMINADO AL

31 DE MARZO DE 1985

(MILES DE PESOS)

	<u>PRESUPUESTO</u>	<u>REAL</u>
I. S. P. T.		
Fabricación	\$ 114	\$ 114
Ventas	77	77
Administración	182	182
	- - - -	- - - -
TOTAL	\$ 373	\$ 373
	= = = =	= = = =
IX		
Fabricación	\$ 11	\$ 11
Venta	7	7
Administración	17	17
	- - - -	- - - -
TOTAL	\$ 35	\$ 35
	= = = =	= = = =
I. M. S. S.		
Patronal		
Fabricación	\$ 133	\$ 133
Ventas	95	95
Administración	216	216
	- - - -	- - - -
SUMA	\$ 444	\$ 444
	- - - -	- - - -
Retenido		
Fabricación	\$ 40	\$ 40
Venta	28	28
Administración	68	68
	- - - -	- - - -
SUMA	\$ 136	\$ 136
	- - - -	- - - -
TOTAL	\$ 580	\$ 580
	= = = =	= = = =

VARIACION

\$ 5,639

\$ 5,639

\$ 33

1

(4)

127

(55)

69

158

(739)

\$(410)

\$ 6,049

COMPARACION ENTRE EL PRESUPUESTO Y LAS OPERACIONES REALES

PRIMER TRIMESTRE TERMINADO AL

31 DE MARZO DE 1985

(MILES DE PESOS)

	<u>PRESUPUESTO</u>	<u>REAL</u>
SALDO INICIAL DE CAJA Y BANCOS	\$ 1,402	\$ 1,40
Efectivo disponible		
Cobranza	62,403	56,76
Otros a deudores diversos		
Préstamos bancarios		
Suma de efectivo	\$63,805	\$58,16
Aplicaciones de efectivo		
Nóminas	\$ 3,055	\$ 3,02
Honorarios	527	52
Arrendamiento	454	45
Impuestos sobre nóminas	1,622	1,62
Impuestos sobre honorarios	33	3
Impuestos sobre arrendamiento	29	2
Otros costos indirectos	833	83
Otros gastos de administración	1,098	97
Otros gastos de venta	893	94
Comisiones a agentes	6,149	6,02
I. S. R. a cuenta de 1985	5,213	5,21
Pagos de I. V. A.	2,073	1,91
Proveedores	30,909	31,64
Inversiones en activo fijo		
Acreedores	200	20
Participación de utilidades		
Suma de aplicaciones	\$53,088	\$53,49
SALDO EN CAJA Y BANCOS	\$10,717	\$ 4,66
	==	==

P A S I V O

CIRCULANTE

Proveedores	\$ 12,103	\$ 3,409
Acreedores	135	335
Sueldos por pagar	354	
Comisiones por pagar	2,605	
	- - - -	- - - -
Suma	\$ 15,197	\$ 3,744
Impuestos por pagar	3,243	1,505
Impuesto sobre la renta	4,357	5,213
Participación de utilidades al personal	1,993	993
	- - - -	- - - -
Suma el pasivo circulante	\$ 24,790	\$ 11,455
	- - - -	- - - -

CAPITAL CONTABLE

Capital social	\$ 10,000	\$ 10,000
UTILIDADES ACUMULADAS		
Reserva legal	763	463
Resultado de ejercicios anteriores	8,754	3,047
Utilidad neta del período	2,880	6,007
	- - - -	- - - -
Suma utilidades acumuladas	\$ 12,397	\$ 9,517
	- - - -	- - - -
Suma el capital contable	\$ 22,397	\$ 19,517
	- - - -	- - - -
SUMA EL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	\$ 47,187	\$ 30,972
	= = = = =	= = = = =

BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL
(MILES DE PESOS)

A C T I V O

	31 MARZO 1985	31 DICIEMBRE 1984	AL (DIS)
CIRCULANTE			
Efectivo en caja y bancos	\$ 4,668	\$ 1,402	\$
CUENTAS POR COBRAR			
Clientes	27,467	17,425	
Deudores diversos	1,743	1,743	
Estimación para cuentas incobrables	1,500	1,500	
Suma	\$ 27,710	\$ 17,668	\$
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO			
Anticipos varios	\$ 2,196		\$
INVENTARIOS			
Materias primas	\$ 5,787	\$ 5,440	
Producción en proceso	543	510	
Artículos terminados	2,713	2,550	
Suma	\$ 9,043	\$ 8,500	\$
I. S. R. y P. T. U. diferidos	\$ 1,036	\$ 750	\$
Suma el activo circulante	\$ 44,653	\$ 28,320	\$
FIJO			
Maquinaria y equipo	\$ 3,573	\$ 3,573	
Mobiliario y equipo	500	500	
Equipo de transporte	330	330	
Suma	\$ 4,403	\$ 4,403	
Depreciación acumulada	1,869	1,751	\$(
Suma activo fijo neto	\$ 2,534	\$ 2,652	\$(

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERAEN BASE A EFECTIVO(MILES DE PESOS)

UTILIDAD O (PERDIDA) NETA	\$ 2,880
Más (menos) cargos a resultados que no requieren recursos de operación:	
Depreciación	118
Impuesto sobre la renta y participación de las utilidades, diferidas	(286)
	<u> </u>
Recursos de operación	\$ 2,712
Financiamiento o inversión neta de operación:	
Aumentos (disminución)	
Cuentas por cobrar	(10,042)
Gastos pagados por anticipado	(2,196)
Inventarios	(543)
Cuentas por pagar	11,453
Impuestos por pagar	1,738
Impuesto sobre la renta	(856)
Participación al personal en las utilidades	1,000
	<u> </u>
Financiamiento neto	\$ 554
	<u> </u>
FLUJO DE EFECTIVO DE OPERACION	\$ 3,266
	<u> </u>
AUMENTO (DISMINUCION) EN EFECTIVO	\$ 3,266
	== == ==

CONCLUSIONES

El presupuesto es la futura trayectoria de una empresa fijada por la administración, que servirá de guía para el desarrollo del trabajo a los miembros de una organización, y a la administración para controlar que los esfuerzos de todas las áreas de la empresa persigan un objetivo común hacia la consecución de las propias metas previamente fijadas por dicha administración.

El presupuesto no resuelve todos los problemas que se presentan en la empresa, pero si son una gran ayuda para la administración.

Cada sistema presupuestal debe ser diseñado para las situaciones existentes, teniendo en mente el carácter de la compañía. Al hacer intervenir a todos los miembros de la organización en la preparación del presupuesto, presupone que cada uno de ellos analiza su actuación pasada con la mira de evitar las fallas e incrementar los aciertos; que se planea el trabajo de cada uno de los departamentos de la compañía tomando como base los objetivos previstos, tendientes a lograr las metas predeterminadas por la administración.

El presupuesto representa el curso a seguir para hacer posibles ciertos objetivos; pero por sí solo, no evita las desviaciones o asegura la realización de las metas. El ejercicio del control presupuestal es necesario-

para conservar el rumbo trazado, esto es una de las funciones primarias de la gerencia general.

La formulación y dirección de los presupuestos requieren de un criterio sólido y maduro en los negocios, respaldado por conocimientos, experiencia y capacidad profesional.

En una economía tan cambiante como la que existe en la actualidad, es de suma importancia para la elaboración de un presupuesto conocer aquellos factores económicos que van a repercutir de alguna forma en el mismo.

En análisis de las variaciones obtenidas en la comparación de lo real contra lo presupuestado es de gran utilidad para la dirección ya que permite visualizar como y por qué se obtuvo la diferencia.

Los beneficios que se obtengan a través del presupuesto van de acuerdo al cuidado y empeño con que se han realizado.

BIBLIOGRAFIA

"CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS"

Héctor Salas González

Publicaciones Administrativas y Contables, S. A.

México 1974

"PRESUPUESTO FLEXIBLE"

Colegio de Contadores Públicos de México, A. C.

Impresora Ambris, S. de R. L.

México 1968

"PRESUPUESTO CLAVE DE LA PLANEACION Y CONTROL"

Reginald L. Jones y H. George Trentín

C. E. C. S. A.

México 1970

"LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD"

Francisco Perea

E. C. A. S. A.

México 1984

"PRESUPUESTO BASE CERO"

Peter A. Pyhrr

Editorial Limusa

México 1977

"COMO PLANIFICAR Y PRESUPUESTAR CON BASE EN CERO"

Paul J. Stonich

Editorial Expansión

México 1978

"TECNICA PRESUPUESTAL"

Cristóbal Del Río González

Editorial Trillas

México 1973

"EL PRESUPUESTO EN EL CONTROL DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES"

W. Rautenstrauch - R. Villers

F. C. E.

México 1969

"ADMINISTRACION Y CONTROL DE OFICINA"

Terry George R.

Editorial C. E. C. S. A.

México 1980

TESIS:

"BREVE ESTUDIO DEL PRESUPUESTO BASE CERO"

Jesús Colchado Velázquez

U. N. A. M. 1983

v
"EL PRESUPUESTO FLEXIBLE Y LA TECNICA PRESUPUESTAL COMO -
CONTROL ADMINISTRATIVO"

Alfonso Jiménez Guízar

U. N. A. H. 1982