

18
24

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TEJIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROGRAMA PARA LA IMPLEMENTACION DE UN
SISTEMA DE PRESUPUESTOS EN UNA
DISTRIBUIDORA DE GAS.

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A
LUZ MARIA GOMEZ MARTINEZ
GUADALAJARA, JALISCO, 1985



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PROGRAMA PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE PRESUPUESTOS EN
UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCION DE GAS DOMESTICO

I N D I C E

CAPITULO I	1
LOS PRESUPUESTOS Y LA PLANEACION.	
CAPITULO II	22
LOS PRESUPUESTOS DE OPERACION.	
CAPITULO III	51
CONTROL PRESUPUESTAL.	
CAPITULO IV	61
IMPLEMENTACION EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCION DE GAS DOMESTICO.	
CAPITULO V	75
CONCLUSION.	

BIBLIOGRAFIA

GENERALIDADES

El Sistema Presupuestal es de gran importancia para las empresas, ya que, mediante su implementación, se logra tener una visión a futuro de la situación financiera que guardará la empresa.

Aunque el Sistema Presupuestal abarca en su preparación y desarrollo a casi todo el personal de una empresa, es el contador el que recopila la información de los distintos departamentos y los objetivos, así como los planes de expansión de los accionistas y los conjuga en el presupuesto maestro de la empresa. Es también el contador el que, de alguna manera ejerce el control y realiza los ajustes de presupuestos en su desarrollo.

Uno de los objetivos que se persiguen con el presente trabajo es, el de presentar, de manera general, inicialmente y en la práctica, en los últimos capítulos, como se lleva a cabo la implementación del Sistema Presupuestal. Será una guía para todas aquellas personas que deseen implantarlo en sus empresas.

Los principales problemas a los que se enfrenta todo ejecutivo que quiere implementar este sistema son: la falta de cooperación que pudiera surgir entre los empleados de su compañía, los productos que tienen demanda cíclica y el problema inflacionario que vivimos actualmente en el país. Cada uno de estos puntos será tratado en su oportunidad en los capítulos del presente trabajo.

CAPITULO I.

LOS PRESUPUESTOS Y LA PLANEACION

- Definición del Sistema Presupuestal.
- Antecedentes de los Presupuestos.
- Limitaciones y Flexibilidad del Presupuesto.
- Planeación, Dirección y Control.
- Puntos de la Planeación Financiera.
- Herramientas principales en la Planeación Financiera.
- El Comportamiento de los Costos en la Planeación Financiera.

DEFINICION DEL SISTEMA PRESUPUESTAL

El programa de implementación de presupuestos 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.

ANTECEDENTES DE LOS PRESUPUESTOS

El presupuesto tiene un antiguo y honorable pasado. Los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez. Los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados para exigirles el tributo correspondiente. Sin embargo, no fue sino hasta fines del siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la administración pública. Al someter el ministro de finanzas de Inglaterra a la consideración del Parlamento sus planes de gastos en el período fiscal inmediato siguiente, incluyendo en resumen los gastos del año anterior y su programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación con fines de adopción y control.

Cuando el procedimiento del presupuesto fue adoptado en Francia en 1820, después por varios países europeos y, finalmente por el gobierno federal de los Estados Unidos en 1821, todavía se destacó la idea de control de gastos que los funcionarios encargados del presupuesto consideraban necesarios para el funcio-

namiento de un buen gobierno.

Después de la primera guerra mundial, la industria se dio cuenta que, utilizar el sistema de presupuestos también podía ser ventajoso para el control de gastos. El interés creció en el mundo industrial rápidamente por adoptar el sistema. Sin embargo, hasta hace poco se ha conocido el verdadero carácter y las más amplias posibilidades de control presupuestal en la industria.

El origen de los presupuestos se asocia generalmente con la administración oficial, y, en los últimos años, en los Estados Unidos se ha dedicado mucha atención a los presupuestos de las ciudades y municipios, los condados o distritos. En 1912, el presidente nombró una comisión para investigar los métodos empleados para la tramitación de los asuntos públicos. Con ésto, se dio mucha publicidad a los presupuestos gubernamentales. En el período de 1911 a 1917, se organizaron numerosos comités, consejos y oficinas destinadas a mejorar el rendimiento y aumentar la economía en todas las formas de gobierno y, al aprobarse en 1921 la ley del Presupuesto Nacional, éste quedó definitivamente establecido como instrumento de la administración oficial. Se dice que, cada unidad gubernamental tiene su propio sistema presupuestal en la actualidad.

Desde el año de 1921, los directores de grandes empresas americanas, han dedicado mucho tiempo al estudio de los presupuestos.

Los boletines y las memorias de la American Management Association, de la National Association of Cost Accountants y de otras asociaciones a que perte-

necen directores de empresas mercantiles, contralores y contadores, contienen mucho material para presupuestos, y, en las últimas décadas, han aparecido muchos libros y artículos en revistas.

El creciente interés por los presupuestos, se debe al crecimiento de las nuevas formas que han adquirido las empresas industriales modernas. El presupuesto se ha convertido en un medio de coordinación en la dirección.

LIMITACIONES Y FLEXIBILIDAD DEL PRESUPUESTO

El presupuesto no priva a los ejecutivos de la libertad de acción. Mas bien, coloca en sus manos un instrumento para hacer su propio trabajo más efectivo y, además, provee los informes sobre los cuales pueden fundarse las decisiones administrativas con expedición y certeza.

Los presupuestos, para que sean útiles, deben ser flexibles y elásticos. Se les debe asignar márgenes y tolerancia según lo indique la experiencia y el juicio. De esta manera, puede hacerse frente a condiciones variables que, quizá ocurran durante el período del presupuesto, sin necesidad de cambiar a los estimados.

Hay siempre factores del futuro que son difíciles de proveer al preparar el presupuesto. estos factores, provocan cambios en las condiciones generales en la empresa como son: cambios en el tipo de material usado en una fábrica, modifica-

ciones de estilo que hacen cambiar los patrones, colores y pesos.

En el desarrollo y utilización de un programa, se debe tener en cuenta las cuatro limitaciones siguientes:

- El plan de utilidades se basa en estimados. La estimación de ventas y gastos no puede ser muy exacta; sin embargo, hay numerosas técnicas, estadísticas, matemáticas y otras que pueden ser aplicadas a los problemas y que producen resultados satisfactorios cuando se acompañan de razonamientos y juicios sensatos. Puesto que el plan de utilidades se base enteramente en estimados y juicios, la flexibilidad es esencial en la interpretación y utilización de los resultados.

- Un programa de planificación y control de utilidades, tiene que ser adaptado continuamente para que se ajuste a las circunstancias cambiantes. Las técnicas de planificación y control de utilidades tienen que ser adaptadas continuamente; no solo para cada negocio en particular, sino para cada cambio de condiciones dentro del mismo negocio. Un programa de planificación y control de utilidades debe ser dinámico. Normalmente tomará más de un año lograr un programa realmente bueno y, la administración no debe esperar mucho durante este período.

- La ejecución de un plan de utilidades no ocurrirá automáticamente. Una vez que se completa el plan de utilidades, sólo será efectivo si todos los ejecutivos responsables realizan esfuerzos continuos hacia el logro de los mismos.

Todos los niveles de la administración, deben de tener una comprensión total del programa, y deben participar significativamente en su operación.

- El plan de utilidades no reemplazará a la gerencia ni a la administración. La planificación de utilidades no reemplazará a la gerencia; es una herramienta que puede ayudar en la ejecución del proceso administrativo de varias maneras.

VENTAJAS DEL PRESUPUESTO

1. Se controlan mejor las operaciones de la empresa evitando despilfarros en materiales, tiempo, etc.

2. Son la oportunidad de estudiar las necesidades de los departamentos, - y muestran las necesidades.

3. Asegura la coordinación departamental. Asegura el ajuste y equilibrio armónico entre los diferentes departamentos de la empresa. Constituye una de las tareas más difíciles de la dirección; pues, cuando un departamento más emprendedor y agresivo que los otros dominara eventualmente a la empresa, daría un desarrollo desigual de ésta.

El financiamiento normal de la empresa depende en la forma clara, de la coordinación sin tropiezos de sus diversos departamentos, si han de evitarse

Gastos inútiles.

Las ventajas más específicas pueden ser las siguientes:

1. Exige consideración temprana de las políticas básicas.
2. Requiere una estructura organizacional adecuada y sólida. Debe haber una asignación definida de responsabilidad para cada función de la empresa.
3. Obliga a todos los miembros de la administración, desde arriba hasta abajo, a participar en el establecimiento de metas y planes.
4. Obliga a los gerentes departamentales a hacer planes en armonía con los planes de otros departamentos de la empresa entera.
5. Requiere que la administración establezca, en cifras desnudas, qué es necesario para obtener resultados satisfactorios.
6. Requiere datos históricos contables adecuados y apropiados.
7. Obliga a la administración a planificar el uso más económico de instalaciones y capital.
8. Infunde en todos los niveles administrativos, la costumbre de dar consideración oportuna, esmerada y adecuada a todos los factores pertinentes, antes de llegar a decisiones importantes.
9. Disminuye costos al aumentar el alcance de control, pues se requieren menos supervisores.
10. Libera a los ejecutivos de muchos de los problemas cotidianos, por medio de políticas predeterminadas y relaciones de autoridad claras y, por lo tanto, proporciona más tiempo ejecutivo para la planificación.
11. Tiende a eliminar la nube de incertidumbre que existe en muchas empresas; especialmente, entre los niveles administrativos bajos respecto a las políticas básicas y a los ejecutivos empresariales.

12.- Puntualiza eficiencia e Ineficiencia.

13.- Promueve comprensión entre los miembros de la administración de los problemas de sus compañeros de trabajo.

14.- Obliga a la administración a dar tiempo y atención adecuada al efecto de la tendencia esperada de las condiciones generales de los negocios.

15.- Exige un auto-análisis periódico de la compañía.

16.- Ayuda a la obtención de crédito bancario.

17.- Comprueba el progreso o falta de progreso hacia los objetivos de la empresa.

PLANEACION, DIRECCION Y CONTROL

Planeación, dirección y control, puede ser definido como un enfoque sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades de administración, de planeación, coordinación y control. Comprende el desarrollo y aplicación de: los objetivos generales a largo plazo para la empresa; la especificación de las metas de la empresa; un plan de utilidades a largo plazo, desarrollado en términos generales; un plan de utilidades a corto plazo, detallado por responsabilidades correspondientes; un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas; procedimientos de seguimiento. En el concepto de planeación, dirección y control, está implícita la confianza de un administrador

competente, que pueda planear, manipular y controlar en gran parte las variables pertinentes que se dan en una empresa. Se basa en un enfoque racional y sistemático a la administración por objetivos y en la flexibilidad realista en la realización del proceso administrativo. La planeación, dirección y control significa el desarrollo y aceptación de objetivos y metas y la movilización eficiente de una organización para alcanzar los objetivos y las metas.

Una amplia participación de todos los niveles de la administración de todas las subdivisiones de la empresa, es fundamental para la eficaz planificación, dirección y control. La planificación y control tiene una relación única con el sistema contable de la empresa en los aspectos siguientes: la contabilidad proporciona entradas de datos históricos que son particularmente apropiados para propósitos analíticos en el desarrollo de planes empresariales; el componente financiero de un plan de utilidades está generalmente estructurado en un formato contable; los datos reales utilizados en la medición de resultados son proporcionados en gran parte por el sistema contable. Un programa total de planificación y control puede ser desarrollado y adaptado a cualquier sistema contable en particular. La planificación y control de utilidades supone una integración de numerosos enfoques y técnicas que pueden ser aprovechados como pronósticos de ventas, sistemas de cuota de venta, presupuestación de capital, análisis de flujo de caja, análisis de costo-volumen-utilidad, presupuestos variables, estudios de tiempo y movimiento, planificación estratégica, control de inventarios, administración por objetivos, planificación organizacional, planificación de recursos humanos.

PLANEACION.

La planeación es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos, son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren mucho tiempo, años a veces, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo. Por consiguiente, podemos decir que, planeación, es el análisis de información relevante del presente y del pasado y, una ponderación de probables desarrollos futuros, de tal manera que, pueda determinarse un curso de acción que posibilite a la organización para lograr sus objetivos establecidos.

Propósitos de Planeación. El propósito de la planeación es, proveer información concerniente a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de suerte que, el elemento riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad. La planeación no elimina el elemento riesgo, pero, provee las bases para determinar el grado de riesgo en términos más precisos. En medida en que el conocimiento de los hechos que influyen el éxito ó fracaso de un plan propuesto se acerca al nivel de certeza, el grado de riesgo.

Importancia de la Planeación. La planeación es importante por dos razones: su primacía, desde el punto de vista de su posición en la secuencia en las funciones gerenciales; ésto es, que en algunas instancias, puede ser la única función ejecutada. La segunda razón es, la transitividad, como una actividad que

penetra y afecta a todas las otras funciones y a la empresa total.

DIRECCION.

Esta función envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tienen significados diferentes, todos indican claramente que, esta función tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que logra cumplir sus propósitos; de ahí que, dirigir de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible.

También los resultados de la planeación tienen su efecto sobre la dirección de una organización. Los métodos de dirigir a los subordinados van desde aquellos considerados como altamente participativos hasta las técnicas de dirección consideradas por su naturaleza como autoritarias. Varios factores determinan la clase de dirección que mejor conviene al logro de objetivos organizativos. Algunos de estos factores son: el tamaño o magnitud de la organización; las capacidades y necesidades de los miembros, las metas de la organización en relación con las metas de sus miembros, la necesidad de un intercambio de información entre los miembros de una organización y el grado de progreso de la organización hacia la obtención de sus objetivos.

Fayol, uno de los observadores del progreso de la administración, escribió que, todas las actividades de un esfuerzo industrial pueden dividirse en seis grupos que son: técnicas; comerciales, financieras, de seguridad, de costabili-

dad y administrativas. Sin embargo, identificó una actividad administrativa básicamente como el esfuerzo necesario para asegurar la realización de las otras cinco actividades mencionadas anteriormente. Dijo que, las otras cinco actividades son realizadas por los administradores por medio de personas; por lo tanto, la materia básica de la administración, son personas. Para el éxito a largo plazo, el flujo de decisiones administrativas debe generar planes y acciones para suministrar las entradas esenciales que son necesarias para apoyar las salidas planeadas de la empresa, de tal forma que, se obtengan las utilidades y retornos sobre inversiones realistas. La generación continua de utilidades mediante la manipulación administrativa de las entradas y salidas, constituye la sustancia de la planificación y control de utilidades. Las entradas más importantes son personas, material y capital, y que son factores que producen costos. Las salidas planeadas de servicios y productos son factores que generan ingresos. Ahora, la responsabilidad de la administración es, la de manipular a través del proceso administrativo, las combinaciones de entradas planeadas y salidas planeadas, para alcanzar los objetivos a largo plazo de la empresa.

CONTROL.

El propósito inmediato del control es, medir cualitativamente y cuantitativamente la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva. La acción correctiva del control da lugar a un reemplazamiento de planes; por esto, al continuo relacionamiento entre el planeamiento y el control, se describe frecuentemente como ciclo Planeamiento-Control-Planeamiento.

La razón de preparar un presupuesto es, proveer un medio para controlar operaciones. Como medio de control que opera efectivamente, usualmente se prepara un presupuesto separado para cada unidad organizativa. Los presupuestos son expresados en términos financieros, puesto que, la moneda sirve como un común denominador, permitiendo así la comparación y coordinación de todas las fases de las operaciones de una empresa.

El preparar un presupuesto es, establecer estándares, primer paso del proceso del control. La medición de la ejecución en curso contra los estándares, segundo paso del control, es facilitada porque el presupuesto expresa los estándares de ejecución en términos cuantitativos. Las desviaciones de los resultados presupuestados son rápidamente identificadas y muestran la acción correctiva. Último paso del proceso de control.

PUNTOS DE LA PLANEACION FINANCIERA

En el diseño e implementación de un programa de planeación financiera se recomiendan considerar los siguientes puntos:

1. Nombrar un comité administrativo de alto nivel que proporcione recomendaciones generales.
2. Analizar el ambiente interno basándose en estudios de hechos.
3. Realizar estudios de factibilidad económica.

4. Especificar los objetivos generales del programa.
5. Especificar responsabilidades administrativas en la planificación y control.
6. Decidir sobre el enfoque presupuestario básico.
7. Seleccionar conceptos, técnicas y enfoques apropiados.
8. Planificar la implantación del sistema.
9. Instituir planificación presupuestaria.
10. Establecer procedimientos de monitoría del sistema para asegurar su adecuación y permitir mejoras.
11. Establecer pautas para asegurar la utilización eficaz del sistema por todos los niveles administrativos.

HERRAMIENTAS PRINCIPALES PARA LA PLANEACION FINANCIERA

Un problema importante en el desarrollo y aplicación de un programa eficaz es, la selección de conceptos y técnicas apropiados para situaciones diferentes. Tanto el sistema presupuestario como el de contabilidad tienen que revisarse a medida que cambia la empresa.

Antes de iniciar un programa de presupuestos, la administración debe realizar estudios para obtener información real sobre los puntos fuertes y débiles de

la empresa y, para evaluar las consecuencias económicas de posibles cambios. Un tipo de estudio o encuesta, conocido como estudio de hechos, requiere de un análisis de estudios de las operaciones presentes. Este estudio es como una auditoría proporciona información de hechos y, es esencial para el desarrollo de un programa y la implementación de cambios. Otro tipo de estudio, frecuentemente caracterizado como estudio de factibilidad económica, se concentra en alternativas para corregir las ineficiencias puntualizadas por medio de hechos anteriores. Estudios de factibilidad económica desarrollan cursos de acción alternativos y su valuación económica. Estudios de este tipo son fundamentales, no sólo en el diseño, sino además, en la implementación y mejora continua de un programa total de planificación y control de utilidades.

Los métodos apropiados para planificar ventas y otros ingresos varían entre empresas dependiendo de: ciertos factores externos que afectan la empresa, las características internas y el nivel de la sofisticación de la administración. También el enfoque para planificar provisiones de gastos debe variar necesariamente. El concepto de presupuesto variable puede no tener aplicación con respecto a todos los costos de un negocio, pero, puede ser particularmente útil en ciertos centros de responsabilidad. El diseño de los informes de resultados debe basarse en las características de la situación y las necesidades particulares de los usuarios principales. El sistema de planificación de ventas que es apropiado hoy, puede ser inadecuado dentro de unos años.

Instalación del Sistema.

Una compañía no puede esperar desarrollar un programa adecuado en menos de

dos años; por lo general, al fin del tercer año, el programa debe ser satisfactorio. El tamaño y las características pueden ser los factores determinantes, puede no ser conveniente intentar todas las fases de operaciones en el primer año. Una de las mejores áreas para iniciar los procedimientos presupuestarios es ventas. Unas compañías, por necesidades, inician el procedimiento presupuestario para adiciones de capital, y después extienden los procedimientos a otras fases de operaciones. Sin embargo, cuando es practicable, es bueno comenzar la planificación y control de utilidades el primer año.

Una vez comenzado el programa, la administración superior tiene que respaldar su desarrollo. La resistencia inicial sólo puede superarse mediante educación presupuestaria activa y continua para todos los niveles de la administración. La comprensión y apreciación adecuadas del programa pueden lograrse mejor mediante conferencias y discusiones para explicar el programa, y puede no sólo beneficiar, sino además, como puede ayudar a los ejecutivos y supervisores a cumplir con sus responsabilidades. La situación se complica cuando la alta administración no actúa consistentemente para asegurar un clima interno positivo, participación administrativa y educación presupuestaria eficaz. Los ejecutivos de línea deben participar activamente en la realización de la educación presupuestaria dentro de sus áreas específicas de responsabilidad.

Es recomendable que se forme un comité de altos funcionarios administrativos para analizar las necesidades presupuestarias de la empresa, para desarrollar los objetivos específicos de un programa presupuestario para el negocio y para recomendar un enfoque para la iniciación e implementación del presupuesto.

EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS EN LA PLANIFICACION FINANCIERA

Para que la contabilidad satisfaga las necesidades del control presupuestal, se necesita agrupar los datos en tal forma que permita evaluar las responsabilidades y éxitos de los individuos que dirigen y controlan las diferentes áreas de operación de la empresa. Pues bien, tanto el presupuesto como la contabilidad, deben agrupar y clasificar sus elementos en tal forma que, siempre haya un hombre a quien imputar el éxito o el fracaso en el control presupuestal, los costos, los gastos, las horas trabajadas, etc., deben asignar un hombre y su área específica de responsabilidad, autoridad y control.

Si entendemos la naturaleza de la contabilidad de los costos, encontraremos que, el fenómeno de los costos se acompaña de todo proceso productivo y, que esta naturaleza del costo radica en los elementos económicos que lo integran, también observamos que, estos elementos económicos del costo, siempre sean medibles en dinero. La contabilidad de costos lleva la historia de lo gastado en el proceso productivo analizado este gasto por cada unidad producida, cosa que no nos dice la contabilidad general. La contabilidad de costos nos da información de lo que ha acontecido, nos sirve de instrumento de control en las operaciones practicas y constituye una norma o medida en la eficiencia con que realizan las operaciones de producción.

Las consideraciones anteriores nos llevan a la conclusión de que, si uno de los fines de la contabilidad de costos es servir de instrumento de control de operaciones, podemos clasificar a los costos en variables y no variables, así,

destacaremos las actividades controlables por la administración. La variación de los costos es un reflejo de las variaciones que sufre el volumen de producción.

Sabemos que no hay un sistema de contabilidad uniforme para todas las empresas, algunas ramas industriales sujetas a necesidades especiales, siguen patrones estándar; pero, en general, cada empresa adopta su propio método. Sin embargo, en este panorama encontramos un aspecto constante en cuanto a la clasificación de los costos en directos e indirectos, y los gastos en administrativos y de ventas.

Una necesidad inmediata para el control presupuestal de las industrias modernas es conocer la conducta de los costos en relación con la producción. Se ha observado que, cuando el volumen de producción aumenta, algunos costos y gastos aumentan proporcionalmente; estos costos son los que hemos llamado variables. Hay otros costos y gastos que siguen los aumentos en la producción, pero aumentan proporcional o automáticamente, éstos son semivariables; por último, hay costos y gastos que permanecen igual ante cualquier movimiento que haga la producción, éstos, son costos fijos.

Esta conducta de los costos, la producción es seguida también cuando disminuye; es decir, que los costos variables disminuirán automáticamente a la reducción de producción, los costos variables se moverán cuando el descenso de la producción alcance cierto nivel y los fijos seguirán iguales, aunque la producción llegue a cero.

En este tema trataremos en forma general, el presupuesto de mano de obra directa; el presupuesto de gastos de departamentos de servicio, el presupuesto de gastos de producción y el presupuesto de costo de ventas.

El Presupuesto de Mano de Obra Directa.

El presupuesto de mano de obra directa se refiere únicamente al trabajo aplicado directamente al producto, tiene que ver sólo en las partidas conceptuadas como tal en la contabilidad, puesto que, la mano de obra indirecta forma parte de los gastos de producción. El presupuesto de mano de obra directa indica el costo esperado del trabajo que se requiere para la elaboración de los productos especificados y en las cantidades estipuladas en el presupuesto de producción.

El Presupuesto de Gastos de Departamentos de Servicio.

Cualquiera que sea el sistema de costos que utilice una empresa, éste requerirá de una adecuada división departamental de la fábrica si se quiere obtener todo el beneficio de la contabilidad de costos. Una de las principales razones para dividirse por un sistema de costos determinado o por la combinación de sistemas que se considere menester adoptar; es la naturaleza de las operaciones que se realizan en cada departamento.

Es necesario hacer un cuidadoso estudio de la distribución de la fábrica y de los pasos que se seguirán para transformar la materia prima en productos terminados antes de establecer los centros de producción y decidir sobre las

operaciones, procesos, departamentos o secciones, ya que, de otra manera, se hará una gran cantidad de trabajo inútil y el sistema de costos no producirá los efectos esperados.

El Presupuesto de Gastos de Producción.

Los beneficios que resultan de la comparación de gastos presupuestos con los reales, constituye uno de los principales argumentos en favor del control presupuestal. Para que los presupuestos sirvan adecuadamente este propósito, el presupuesto y la contabilidad deben establecerse sobre las mismas bases, en tal forma que pueda establecerse dicha comparación. Esto no significa que, cuando el sistema de presupuestos es implantado en una empresa, la clasificación en ella establecida deba seguir necesariamente la clasificación contable; es muy posible que, el sistema presupuestal origine cambios en el sistema contable, precisamente para hacer más útil el presupuesto.

El Presupuesto de Costo de Ventas.

La síntesis y el análisis constituyen dos herramientas indispensables para la administración de una empresa.

En los costos, la síntesis está representada por los estados de costos de producción y de costos de ventas y el análisis está representado por cada una de las partes que forman dichos estados. La técnica de control presupuestal ha reconocido la gran importancia de los costos y trata de aprovecharlos en la mayor extensión posible, de aquí que, sea necesario predeterminar estos estados

sintéticos, apoyándolos en el análisis más detallado que sea posible.

El costo de un producto se forma con los elementos conocidos como materiales, mano de obra y gastos de producción. La información contenida en los presupuestos de compras, mano de obra y gastos de producción, junto con los inventarios estimados al principio y al final del año, pueden ensamblarse en un estado que muestre el total de los productos vendidos durante el año.

CAPITULO II.

LOS PRESUPUESTOS DE OPERACION

- Requisitos para la implantación de una administración en base a presupuestos.
- Pronóstico de Ventas.
- El plan de Ventas.
- El Presupuesto de Compras.
- Planificación y Control de Efectivo.

REQUISITOS PARA LA IMPLANTACION DE UNA ADMINISTRACION
EN BASE A PRESUPUESTOS

Lo más importante en una organización es el futuro. Los propietarios, empleados, funcionarios y la sociedad en general, deben saber hacia donde se dirige una compañía, y, ver donde ha estado. Cuanto más se defina el curso futuro de una empresa, más probable será su consecución. Una de las principales necesidades es la de una adecuada planificación y definición de los objetivos futuros; tanto a costo como a largo plazo.

Los Objetivos a Corto Plazo. Aproximadamente la mitad de las empresas planifica por anticipado en detalle algunas o todas sus operaciones por periodos hasta de un año de duración. Poseen sistemas integrados por los cuales cada departamento y oficina establece objetivos definidos que se refiere no sólo a los rubros de Ingresos y gastos, sino a toda mejora o cambio de cualquier naturaleza que se contemple. Los proyectados planes futuros se basan en estimaciones del probable volumen de ventas ajustadas de acuerdo con las predicciones económicas de carácter general.

Los requisitos deben ser preparados de acuerdo con la clasificación contable, por lo que la contabilidad debe estar organizada de tal manera que, la autoridad y responsabilidad esté perfectamente definida. También es necesario contar con registros adecuados de inventarios de almacén, así como de planta y equipo. Es necesario una serie de informes, regulares, semanales o mensuales de los costos de cada uno de los departamentos y estados financieros.

Otro de los requisitos es, tener una política y un plan perfectamente definido para la administración del presupuesto, después de haberse implantado. Este plan gira al rededor de tres funciones principales:

- 1) Preparación de los estimados.
- 2) Aprobación de los estimados.
- 3) Comparar el plan de presupuesto.

Tiene que existir compromiso por parte de la alta gerencia y un entendimiento perfecto de su elaboración e implicaciones.

Se tiene que identificar y evaluar las características de la empresa y del ambiente en que se opera para poder tomar decisiones respecto a un programa de planificación y control de utilidades que sería efectivo y práctico.

Debe hacer una evaluación en la estructura organizacional y asignación de responsabilidades administrativas e implementación de cambios considerados necesarios para la planificación y control eficaces.

Un programa de educación presupuestario debe ser desarrollado para familiarizar a la administración en todos los niveles con los propósitos del programa; la manera en que opera incluyendo políticas y pautas administrativas básicas para su administración; la responsabilidad de cada nivel administrativo en el programa puede facilitar el desempeño de las funciones de cada administrador.

Si se toma en serio lo mencionado anteriormente, va a facilitar el camino para instituir un programa sólido de planificación de utilidades.

Bosquejo de la Planificación.

La tarea administrativa de crear y mantener un ambiente interno en el cual los individuos trabajando en conjunto, alcanzan desempeños eficientes con los objetivos generales de la empresa. El ambiente debe de ser conducente para que los individuos hagan su máxima contribución a los esfuerzos del grupo.

Componentes de un Programa Total de Planificación y Control de Utilidades.

Un programa total de planificación y control de utilidades abarca mucho más que un presupuesto periódico. Más bien incluye la aplicación de un número de conceptos administrativos mediante una variedad de enfoques, técnicas y pasos secuenciales. Los pasos implícitos de un programa total de planificación y control de utilidades pueden bosquejarse secuencialmente como sigue:

- 1) La evaluación del efecto potencial de todas las variables pertinentes en la empresa. Las variables ambientales pertinentes se clasifican en controlables y no controlables. La planificación administrativa tiene que concentrarse en la planificación de las variables controlables; y tiene que haber planificación administrativa para las variables no controlables.

- 2) Especificación de los objetivos generales de la empresa por la admi-

nistración ejecutiva. En base a una evaluación práctica de las fortalezas y debilidades de la empresa, la administración ejecutiva está en posición para especificar los objetivos generales previos en caso de que surgiera la situación presente.

3) Establecimiento de metas específicas para la empresa. Este componente de un programa de planificación y control da en detalles las metas específicas a corto y a largo plazo para la empresa. Este programa suministra metas definidas y medibles para la empresa entera y para cada una de sus subdivisiones mayores.

4) Desarrollo y evaluación de estrategias empresariales. El desarrollo de estrategias empresariales a largo y a corto plazo requiere que la administración encuentre las mejores alternativas disponibles para alcanzar los objetivos generales y específicos ya establecidos.

5) Preparación de premisas de planificación. En este punto del proceso de planificación se ha establecido la base para articular y comunicar los objetivos generales y específicos de la empresa y las estrategias que concuerdan con ellos. La declaración de premisas se prepara como instrucciones de la administración ejecutiva y se esparce para iniciar una transición organizada y potente de la planificación de la empresa general hacia el desarrollo de planes de utilidades para cada centro principal de responsabilidad de la empresa.

6) Preparación y la Evaluación de Planes de Proyectos. Abarca tales elementos como planes para mejorar productos actuales, instalaciones físicas nuevas

y expandidas, entradas en nuevas industrias, abandono de productos e industrias, utilización de nueva tecnología y otras actividades que pueden ser identificadas por separado para propósitos de planificación específica.

7) Desarrollo y aprobación de planes de utilidades estratégicos y tácticos. Estos dos pasos sugieren que los planes de utilidades estratégicos a largo plazo y los tácticos a corto plazo deben desarrollarse concurrentemente para todos los fines prácticos y que los ejecutivos a cargo de cada uno de los centros de responsabilidad a través de la empresa deben participar en su desarrollo de acuerdo con las premisas de planificación.

8) Desarrollo de los análisis suplementarios. Se pueden desarrollar varios análisis importantes que complementan los planes de utilidades a corto y a largo plazo. Estos análisis implican muchas técnicas administrativas que son útiles en el proceso de toma de decisiones.

9) Implementación de los planes. La implementación de los planes administrativos que han sido desarrollados y aprobados en el proceso de planificación, involucra la función administrativa de dirigir a los subordinados en la realización de los objetivos y metas de la empresa. La administración competente a todos los niveles exige que los objetivos, metas, estrategias y políticas sean apreciados por los subordinados.

10) Desarrollo, disseminación y uso de los informes periódicos de resultados. La implementación de planes necesita control continuo y dinámico en armonía

con las responsabilidades administrativas asignadas en la empresa. Un aspecto importante del control es la utilización de informes periódicos de resultados. Los informes de resultados dinámicos generalmente se preparan y se distribuyen mensualmente, aunque necesidades especiales pueden justificar informes semanales o diarios sobre problemas específicos.

La ejecución de los planes administrativos se asegura mediante el control dinámico y flexible.

11) Implementación de acciones de seguimiento. Los informes de resultados proporcionan una base para ciertas acciones de seguimiento, pues indican el Estado de Resultados por responsabilidad.

Planeación Total de Ventas.

Un plan total de ventas comprende todas las actividades de ventas. Una idea errónea común es que la planificación de ventas comprende sólo el desarrollo de una proyección del volumen de ventas y de los valores monetarios esperados. Puesto que hay tantas variables que afectan las ventas, es necesario un enfoque total para la planeación de ventas. Un plan de ventas total abarca tanto los ingresos como los componentes del costo de ventas. Es útil considerar que la planificación de ventas comprende de una serie de componentes que pueden generalizarse como sigue:

1.- Los objetivos de la empresa.

- 2.- Las estrategias de la empresa.
- 3.- Los pronósticos de ventas.
- 4.- Un plan de promoción y publicidad.
- 5.- Un plan de gastos de ventas.
- 6.- Un plan de mercado.

El objetivo principal de un plan de ventas es, expresar el mejor juicio de la administración sobre los ingresos potenciales de ventas futuras, basado en: el conocimiento actual de la empresa, el ambiente, el impacto de los objetivos empresariales sobre la empresa y las estrategias administrativas, tanto a largo como a corto plazo.

Los objetivos de la empresa proporcionan las metas generales al redador de las cuales se desarrolla el plan de ventas; las estrategias administrativas proporcionan una base para juicios sobre el impacto de acciones agresivas de la empresa; en el pronóstico de ventas proporciona proyecciones técnicas de la demanda de los clientes bajo ciertas suposiciones y los planes de promoción, de publicidad y de costo de ventas expresan los compromisos planeados de recursos necesarios para alcanzar el volumen de negocio incluido en el mercado final. Con esto, podemos decir que, el plan de ventas representa básicamente la porción del plan total de utilidades que corresponde a la generación de Ingresos. Dependiendo de las circunstancias, algunos aspectos de la planeación de ventas tienen que ser secuenciales y otros deben ser concomitantes. Por ejemplo: el desarrollo de los objetivos y estrategias generales de la empresa debe incurrir temprano en el proceso de planificación. En el desarrollo de los pronósticos de

ventas debe incurrir temprano en el ciclo de planeación. lógicamente, sigue el desarrollo comitante de los planes de promoción y publicidad, los planes de gastos de ventas y los planes de mercadeo, puesto que, cada uno de estos planes parciales influencia a los otros. Sólo cuando estos tres planes parciales se desarrollan y se armonizan entre sí, podemos decir que el plan de ventas está completo y listo para la aprobación de la administración, se distribuye a las otras unidades funcionales y divisionales de la empresa para que sus componentes particulares del plan de utilidades se puedan construir sobre esta base.

Objetivos y Estrategias de la Empresa. La alta administración de una empresa ejerce un papel importante de liderazgo en el desarrollo de los objetivos de las estrategias generales deben incluir atención cuidadosa a la función de mercadeo. Lo que se sugiere es, que la administración debe distribuir una carta de las premisas de planificación con ciertos documentos adjuntos entre los gerentes de los centros de responsabilidad apropiados como paso inicial en el proceso de planificación formal.

EL PRONOSTICO DE VENTAS

Un propósito de ventas, a diferencia de un plan de ventas es, la proyección técnica de la demanda potencial de los clientes durante un horizonte de tiempo especificado y con suposiciones fundamentales especificadas. Un pronóstico de Ventas se convierte en un plan de ventas, cuando la administración in-

corpora en él juicios, estrategias planeadas, compromisos de recursos y la dedicación administrativa de las acciones agresivas para lograr las metas de ventas. Por eso, un pronóstico de ventas y un plan de ventas puede o no proyectar el mismo volumen de negocios. Cuando se hace esta diferencia, el pronóstico de ventas representa uno de los pasos o actividades analíticas a realizar en el desarrollo de un plan de ventas. Típicamente los pronósticos de ventas se preparan a nivel asesoría, por individuos técnicamente entrenados, que emplean numerosos análisis sofisticados, tales como: el ajuste de tendencias, el análisis de correlaciones, los modelos matemáticos, la suavización exponencial y técnicas de investigación de operaciones. Uno de los acontecimientos recientes más importantes en el pronóstico de ventas es la amplia aplicación de las computadoras para proporcionar análisis complejos y sofisticados; la gran cantidad de investigaciones en esta área ha servido para reducir significativamente los riesgos y trampas en el proceso de pronosticación. Un problema central en el pronóstico sofisticado de ventas es la acumulación, la clasificación y la disponibilidad de datos históricos pertinentes para propósitos analíticos.

El pronóstico de ventas representa la contribución principal del grupo asesor técnico a la importante actividad administrativa del desarrollo de un plan de ventas. El pronóstico de ventas se introduce en el proceso de planificación para que se sienta el efecto del juicio y la estrategia administrativa. El pronóstico de revisa en el proceso de planificación para tomar en cuenta los objetivos administrativos, las estrategias y los compromisos de recursos para que resulte un plan de ventas realista. Debemos ver que un pronóstico de ventas se basa necesariamente en ciertas suposiciones respecto a los objetivos empresaria-

les, el nivel de gastos de publicidad y promoción y otros esfuerzos de ventas; sin embargo, estas suposiciones por lo general proyectan los niveles existentes para el futuro inmediato. Es importante diferenciar entre el pronóstico de ventas y el plan de ventas. Más directamente es muy difícil cuantificar la influencia de las acciones administrativas sobre los potenciales de ventas para el pronóstico de ventas; por eso, los elementos de un juicio administrativo experimentado deben moldear el plan de ventas. Otra razón para identificar el pronóstico de ventas como un paso en la planificación de ventas es que los pronósticos de ventas son condicionales. Normalmente debe prepararse antes de decisiones administrativas o planes en áreas tales como: expansión de plantas, cambios de precio, programas promocionales, programación de la producción, expansión o contracción de actividades de mercadeo y otros compromisos de recursos. Por esto, los pronósticos iniciales pueden ser una fuente importante de información en el desarrollo de estrategias y en el compromiso de recursos.

Esta contribución doble del pronóstico de ventas en la toma de decisiones y en el control de seguimiento, sugiere la necesidad de una preparación de pronósticos en dos etapas. La primera etapa puede basarse en la suposición de que los productos y esfuerzos de mercadeo de la empresa continuarán como en el pasado reciente, o si no, que cambios surgirán en las ventas al suponer cambios en las acciones de la empresa. Una revisión de este pronóstico llevaría al establecimiento de los objetivos y estrategias de la compañía durante el período de la planificación. El pronóstico de ventas podría entonces ser reiniciado y reajustado para estar de acuerdo con las acciones escogidas.

EL PLAN DE VENTAS

El plan de ventas incluye el plan de publicidad y promoción, el plan de gastos de venta y el plan de mercadeo. El plan de mercadeo, frecuentemente conocido como presupuesto de ventas, cuantifica las ventas en unidades y en valor monetario para cada subdivisión principal de ventas. Estamos considerando el plan de ventas táctico a corto plazo que, generalmente cubre un año y se concentra en la porción actual del plan de ventas a largo plazo. El propósito del plan de ventas a corto plazo no es tratar de saber a cuanto serán las ventas, sino saber planificar los objetivos claramente definidos hacia los cuales se dirigirá el esfuerzo operacional. Desarrollar un plan de ventas realista a corto plazo requiere de un esfuerzo serio y sofisticado por parte de la alta administración y de los ejecutivos de ventas en particular. Habiendo aprobado el plan de ventas, la alta administración debe esperar que el departamento de ventas tome las medidas necesarias para alcanzar las metas de ventas y de costos que se han expresado en el plan de ventas. El desarrollo del plan de ventas a corto plazo incluye en detalle en cuanto a la responsabilidad organizacional, producto, tiempo. Un plan de mercadeo completo debe indicar además del volumen unitario e ingresos en valores monetarios, ventas por subdivisión organizativa-territorios de ventas, ventas por meses y/o trimestre y ventas por producto. Un plan de mercadeo completo para una empresa mediana o grande incluye mecánicamente numerosos estados subsidiarios detallados además de un resumen.

Comenzando con el fundamento de objetivos empresariales, estrategias empresariales y pronósticos de ventas apropiados, el administrador responsable de

desarrollar un programa de promoción y publicidad y de establecer su costo en detalle, ya que constituirá la base de estas asignaciones presupuestarias especificadas. De manera similar, debe desarrollar un plan de gastos de distribución, que incluya la planificación de los costos de obtener y de llenar los pedidos necesarios para respaldar el esfuerzo del mercadeo. Así, de acuerdo con el proceso de planificación, el administrador a cargo de la función de mercadeo presentaría un plan de ventas al comité ejecutivo como una unidad completa incluyendo los tres planes parciales mencionados antes. Se anticipa que se dará la aprobación tentativa al plan de ventas completo sujeto a las decisiones del comité ejecutivo. Entonces se distribuirán las porciones pertinentes a los administradores de otras funciones, como una piedra angular para sus esfuerzos de planificación. Un importante complemento al plan de ventas propuesto al comité ejecutivo podría ser un informe relámpago preparado por el ejecutivo financiero, que reflejaría en términos generales el potencial aproximado de utilidades del plan de ventas propuesto. Este informe incluirá una proyección general por parte del ejecutivo financiero, de los otros costos que se generarían al realizar el plan de ventas proyectado. Normalmente debe tomar la forma de un análisis amplio de costo-volumen-utilidad. Esta proyección tentativa de utilidades por parte del ejecutivo financiero presentaría un primer borrador y se reemplazaría más tarde por los planes de utilidades detallados de los otros administradores funcionales.

Organización de la División de Ventas.

Los procedimientos que deben seguirse para reunir la información que for-

mará el presupuesto de ventas dependerán, en una gran proporción, de los sistemas de distribución en uso. Las ventas serán hechas directamente a los consumidores. La estimación de ventas debe ser tan exacta como sea posible, porque dichas ventas sirven de base a todo el plan financiero de las empresas. En su mayor parte, los presupuestos de los otros departamentos se derivan del volumen de ventas planeado, y tales presupuestos serán exactos sólo en la extensión en que las ventas en que están basados lo sean. Sin embargo, sucede a menudo que los departamentos de operación al adaptar sus programas a estimaciones de ventas hechas sin adecuada investigación, ya sea por parte de la división de ventas o desde el punto de vista más amplio de la gerencia general.

La investigación que debe hacerse como base de un pronóstico de ventas lo concretamos en tres pasos siguientes:

- 1.- Análisis de los resultados pasados.
- 2.- Análisis del mercado.
- 3.- Análisis de la situación de cada producto con respecto a su mercado y sus utilidades.

Análisis de los Resultados Pasados.

Cualquier pronóstico contiene, aunque en diversas proporciones, la experiencia del pasado, el conocimiento del presente y las predicciones para el futuro. Para que un programa de ventas sea realizable, es el hecho de que en una gran proporción ha sido preparado atendiendo la experiencia anterior, y si algo

fue posible, las probabilidades de que se repita son altas.

Para que el análisis rinda al óptimo, debe ser preparado para cada producto, para cada distrito o zona de ventas y para todo el negocio en conjunto. Si el análisis es preparado por primera vez, la decisión sobre el período es cuestión que tiene que ver con la posibilidad que exista para hacerlo. Si ya se ha hecho varias veces, la información sobre los años anteriores estará de inmediato disponible y los procedimientos estadísticos habrán sido estudiados cuidadosamente.

Análisis de Mercado.

Los análisis de mercado revelan los aumentos y disminuciones que éste sufre como consecuencia de las fuerzas económicas generales, el análisis de mercado significa la recolección de toda información pertinente y disponible con respecto de un territorio determinado; toda esta información debe ser organizada y analizada en tal forma que la empresa pueda determinar cuál es su posición en aquel territorio y cuál debería ser. El análisis del mercado no sólo toma en cuenta la demanda pasada y presente y la competencia de negocios similares, sino también, la competencia realizada por otros tipos de productos y el probable crecimiento o declinación de tales productos competidores. La información requerida puede ser por cuestionarios hechos a los consumidores o por medio de los minoristas. Cuando el análisis de mercado se ha completado, la división de ventas está en posición de estimar su oportunidad de ventas; es decir, la

oportunidad de ventas en cada territorio.

Análisis del Producto.

Una consideración muy importante se relaciona con el precio a que se venden actualmente y aquel al que se venderán en el futuro cada uno de los productos. Los posibles cambios en precios y su efecto en el volumen de ventas deben ser cuidadosamente estudiados en esta fase de la preparación del presupuesto de ventas. La competencia puede hacer necesario rebajar los precios, o los aumentos de costos ameritar su aumento, siempre que la competencia lo permita. Siguiendo el principio general de contabilidad de que las pérdidas hay que registrarlas cuando se conocen y las utilidades cuando se realizan, es conservador mostrar inmediatamente las rebajas de precios y no considerar los probables aumentos hasta que el plan financiero ha sido preparado en forma preliminar y se conocen todos los efectos que reflejarán las utilidades.

Estimación de las Ventas.

El vendedor se siente más responsabilizado por el éxito de un plan que él preparó. Más aún los vendedores y los gerentes de distrito están en mejor posición para hacer un pronóstico inteligente, puesto que se supone deben de estar familiarizados con las condiciones existentes en sus territorios.

Suponiendo que la administración reconoce que es mejor que los vendedores elaboren la estimación, y que éstos cuentan con toda la información disponible

sobre los resultados pasados, las posibilidades de ventas y las políticas de la empresa, el procedimiento sería como sigue:

- a). Cada vendedor prepara una estimación de los pedidos que espera conseguir.
- b). Las estimaciones de los vendedores son revisadas por los gerentes de distrito.
- c). Las estimaciones de distrito serían revisadas por el gerente general de ventas.
- d). El volumen preliminar de ventas determinado por el gerente general de ventas es revisado y aprobado por la gerencia general.

Una vez que el volumen preliminar ha sido aprobado, se procederá a señalar los precios unitarios y obtener el total de ventas.

Aprobación del Volumen Final de Ventas.

Las estimaciones de ventas no deben considerarse como un presupuesto aprobado, sino hasta que se haya demostrado que son una base satisfactoria para un programa de operaciones coordinado para toda la empresa.

En tanto que el plan financiero empieza a tomar forma, pueden aparecer muchos problemas que ameriten revisiones y cambios en el presupuesto de ventas, para satisfacer las necesidades de otros departamentos, o bien, pueden corregir.

se las deficiencias de dichos departamentos y mantener el presupuesto de ventas.

PRESUPUESTO DE COMPRAS

Un programa total de planificación y control de utilidades incluye un sistema para planear y controlar el equilibrio entre: 1) necesidades de materias primas, 2) los niveles de inventarios de materias primas, 3) las compras de materias primas.

La planificación de materias primas generalmente requiere de los siguientes presupuestos parciales:

1) El presupuesto de materiales.

Este presupuesto especifica las cantidades planeadas para las ventas planeadas.

2) El presupuesto de compras.

El presupuesto de materiales especifica las cantidades de materias primas y cuándo se necesitan; por eso, hay que desarrollar un plan de compras de materiales. El presupuesto de compras especifica las cantidades estimadas a comprar y el costo estimado para cada materia prima y las fechas de entrega requeridas.

Al diseñar cada uno de estos presupuestos de materiales, dos objetivos son determinantes:

Control. Los costos de materia prima están sujetos a control directo a punto de uso; por lo tanto, las actividades y costos relacionados deben de ser presupuestados en términos de responsabilidad del usuario y por periodos intermedios cortos.

Determinación de costos por producto. Los costos de la materia prima se incluye en el gasto del producto. Por lo tanto, el que planea debe enfrentarse a una clasificación de costos a consecuencia de éstos objetivos.

PRESUPUESTO DE MATERIALES.

El Presupuesto de materiales trata solamente con las cantidades de materiales.

Las cantidades de materia prima necesaria tiene que estimarse en total para el periodo de planificación y especificarse por periodos intermedios (meses, trimestres) y por responsabilidad del usuario en el presupuesto de materiales. Los ejecutivos de la división de distribución, deben ser responsables de desarrollar los datos básicos de entrada del presupuesto de materias primas.

Los propósitos principales en el desarrollo de las necesidades detallada

de cantidad de materia prima para satisfacer la distribución planeada, son las siguientes:

- 1) Suministrar datos sobre cantidad al departamento de compras, para que la compra de materia prima pueda planificarse y controlarse adecuadamente.
- 2) Establecer políticas de niveles de inventario para la planificación y control eficaz de tales niveles.
- 3) Determinar las necesidades de efectivo para las compras de materias primas.
- 4) Controlar el uso de las materias primas.

LOS PRESUPUESTOS DE COMPRAS Y DE INVENTARIO DE MATERIA PRIMA.

La planificación cuidadosa de compras puede ofrecer un área de ahorro significativo de costos en muchos negocios. Si el presupuesto de materiales se especifican estimados realistas de las necesidades de materias primas, el gerente de compras puede planear eficazmente sus propias responsabilidades de compras.

El gerente de compras tiene la responsabilidad directa de preparar un plan detallado de compras y de presentar el plan en la forma de un presupuesto de compras.

El presupuesto de compras especifica las cantidades de materia prima a comprar, la programación de las compras, el costo estimado de compra de materia prima. El presupuesto de compras difiere del presupuesto de materiales, porque el presupuesto de materiales especifica sólo cantidades, mientras que el presupuesto de compras especifica, tanto cantidades como costo en valor monetario.

Políticas de Inventario de Materia Prima.

La programación de las compras dependerá de las políticas de inventarios establecidas por la administración. Los factores principales en el establecimiento de políticas son:

- 1) La cantidad y tiempo de las necesidades de la empresa.
- 2) Las economías en las compras mediante por descuentos por cantidad.
- 3) Las instalaciones de almacenamiento.
- 4) Las necesidades de capital para financiar el inventario.
- 5) Los costos de almacenamiento.
- 6) Los riesgos comprendidos en los inventarios.

Aspectos de Planificación, Coordinación y Control de la Presupuestación de Materias Primas.

La formulación de planes detallados para las necesidades de inventarios y materias primas es una parte importante de la función de la planificación de la administración. La planificación de los materiales mejora la coordinación de

esfuerzos al puntualizar las responsabilidades; se requiere cuidado para prever y resolver dificultades que de otra manera pudieron no hacerse evidentes hasta después del comienzo de las operaciones reales ocasionando con ésto, demoras y confusiones. La presupuestación de materiales obliga a los ejecutivos de compras a que prevean problemas significativos y que tomen decisiones cuando deban de tomarse. Lograda la planificación de compras, el departamento de compras tiene planes definidos, los cuales deben hacer una mejor organización y mayor eficiencia de las operaciones de este departamento.

Coordinación.

Las compras planeadas producen mejor coordinación de esfuerzos entre las funciones de compras y almacenamiento, con las reducciones consiguientes en estos costos indirectos. El gerente de compras tiene la responsabilidad de conocer la situación actual de precios y los probables cambios futuros. Esta responsabilidad se cumple mejor cuando opera con políticas precisas y con proyecciones realistas de necesidades futuras.

Control.

El control de materias primas se facilita mediante un presupuesto eficaz. Al haber definido políticas de inventarios, la administración ha dado el primer paso en el control de inventarios. El presupuesto de compras, al tener la aprobación de la administración, constituye una autorización para comprar ciertas cantidades de materias primas al costo planeado.

Si no se saben las necesidades de materias primas, como en los casos que no hay un plan de utilidades, faltaría el control y una compra grande será costosa.

PLANIFICACION Y CONTROL DE EFECTIVO

La presupuestación de efectivo comprende la proyección de entradas y salidas de efectivo y las necesidades de financiación unidas al control de efectivo. La presupuestación de efectivo está interesada en el período entre las transacciones y los correspondientes flujos de efectivo, en las necesidades de efectivo y en el efectivo excesivo. Las actividades de crédito y cobranzas, pagos mediante giros a plazos en vez de que con cheque, pagos el último día del período de descuento, agrupación de ciertos pagos y políticas de descuento sobre ventas; todas estas son maneras de influir la programación de ingresos y egresos de efectivo. La administración del dinero es vital en las empresas, ya sean pequeñas o grandes. Muchas agencias prestamistas exigen proyecciones de flujo de efectivo antes de otorgar préstamos grandes. Debe hacer un equilibrio entre el efectivo disponible y las actividades que exigen efectivo. La mayoría de las empresas deben desarrollar proyecciones tanto a largo plazo como a corto plazo de su posición financiera. La proyección a corto plazo se incluye en el plan anual de utilidades. Un presupuesto de efectivo consiste en dos partes: los ingresos planeados de efectivo (entradas) y los egresos planeados de efectivo (salidas).

La determinación de las entradas y salidas probables de efectivo, permite una evaluación de la posición de efectivo durante el período presupuestario. De esta manera, se puede indicar la necesidad de financiación para cubrir los déficits de efectivo proyectado o la necesidad de planificación administrativa para poner el exceso de efectivo a uso rentable. El presupuesto de efectivo está estrechamente relacionado con el plan de ventas, los presupuestos de gastos y el presupuesto de desembolsos de capital. El presupuesto de efectivo tiene que ver con la programación de entradas y salidas de efectivo, mientras que los otros presupuestos tienen que ver con las transacciones básicas.

Los propósitos principales del presupuesto de efectivo son:

- Indicar la situación de efectivo probable como resultado de las operaciones planeadas.
- Indicar los excesos o déficit de efectivo.
- Indicar la necesidad de préstamos o la disponibilidad de efectivo inactivo para invertir.
- Coordinar el efectivo con el total de capital de trabajo, las ventas, la inversión y las deudas.
- Establecer una base sólida para el crédito.
- Establecer una base sólida para el control continuo de la situación de efectivo.

La preparación del presupuesto de efectivo debe ser una responsabilidad del ejecutivo responsable de la administración del efectivo (el tesorero).

Puesto que el presupuesto de efectivo se basa en los otros planes y presupuestos que se originan a través de la empresa, el tesorero debe trabajar junto con los otros ejecutivos.

Horizontes de tiempo en la Planificación y Control de Efectivo.

Generalizando, la planificación y control de efectivo debe relacionarse con tres horizontes de tiempo diferentes.

A Largo Plazo. El tiempo está de acuerdo con las dimensiones de tiempo de los proyectos de desembolsos de capital y la dimensión de tiempo del plan de utilidades a largo plazo. La Proyección de entradas de efectivo a largo plazo y salidas de efectivo a largo plazo (gastos y desembolsos de capital, incluyendo proyectos de expansión) son fundamentales a las decisiones sensatas en cuanto a la financiación y al desarrollo de las necesidades de crédito a largo plazo. La planificación de efectivo a largo plazo se concentra sólo en las entradas y salidas principales.

A Corto Plazo. El tiempo está de acuerdo con el plan de utilidades. La planificación de efectivo a corto plazo para este horizonte de tiempo, implica la estimación detallada de las entradas y salidas de efectivo generadas por el plan anual de utilidades. Constituye la base para evaluar las necesidades de crédito a corto plazo y para control de efectivo durante el año.

Planificación de Efectivo Operacional. Las entradas y salidas de efectivo

se proyectan para el próximo mes, semana o día. Esta actividad se dirige principalmente hacia el control dinámico de saldos en efectivo para minimizar el costo de interés sobre préstamos y el costo de oportunidad generado de efectivo inactivo.

Métodos de Desarrollar el Presupuesto de Efectivo.

Método de Ingresos y Egresos de Efectivo.

Se basa en un plan de utilidades detallado y esencialmente, proyecta la cuenta de efectivo tomando en cuenta las ventas, gastos y desembolsos de capital. Es sencillo y apropiado cuando hay total de utilidades bien establecido. Este método es adecuado para planes a corto plazo, pero no es apropiado para los planes a largo plazo. Los planes fundamentales que ocasionan entradas de efectivo a corto plazo y los presupuestos que ocasionan salidas de efectivo son analizados cuidadosamente para convertirlos en la base acumulativa a la base de efectivo.

Método de Flujo de Efectivo del Estado de Utilidades.

El punto de partida en este enfoque es la utilidad neta proyectada que se refleja en el estado de utilidades presupuestadas. La utilidad neta proyectada se convierte en una base acumulada a una base de efectivo; después se proyectan otras necesidades y fuentes de efectivo. Es especialmente apropiado para hacer proyecciones de efectivo a largo plazo. Este método requiere menos detalles de apoyo y como se puede esperar, proporciona menos detalle en suproyección.

Estos métodos se diferencian por la cantidad de detalle.

Métodos de Ingresos y Egresos de Efectivo para Estimar los Ingresos.

Las entradas de efectivo se originan de ventas al contado, cobranzas de cuentas y documentos por cobrar, interés sobre inversiones, ventas de activos fijos y fuentes de diversas de ingresos.

Las entradas por concepto de ventas de contado pueden planificarse generalmente en base a las razones históricas de ventas de contado a las ventas a crédito, con ajustes por cambios esperados en las tendencias generales de negocios y por otras condiciones pertinentes. Las ventas de contado generan efectivo inmediato; por lo tanto, no hay ningún problema de demora entre la fecha de la venta y la obtención de efectivo.

En el caso de ventas a crédito, el tiempo entre la fecha de la venta y la obtención del efectivo da un problema. El problema se base en la experiencia de cobros en el pasado, el perfodo promedio entre la fecha de venta y la del cobro.

El resorero no encontrará mucha dificultad en estimar las entradas de efectivo de fuentes tales como: regalías, ingresos por alquileres, intereses y dividendos.

Estimación de Pagos en Efectivo.

Los presupuestos de estos pagos proporcionan la base para proyectar las necesidades de efectivo. El enfoque de ingresos y desembolsos en efectivo requiere de la eliminación de partidas que no requieren desembolsos de efectivo de los

estados presupuestarios de gastos previamente separados. La experiencia y política de la compañía acerca de descuentos en compras, tiene que tomarse en cuenta al estimar el período entre la causación de las cuentas por cobrar y los pagos de éstas. Hay que tomar en cuenta acumulaciones y pagos anticipados para determinar la programación de desembolsos de efectivo relacionados. Los pagos de intereses sobre deudas y los impuestos sobre propiedades pueden estimarse. Las necesidades de efectivo para dividendos tiene que ser estimada por la alta administración en base a la información de que se disponga en ese momento. El valor de los dividendos puede depender de la disponibilidad de efectivo. Los impuestos sobre la renta no pueden estimarse hasta que se planifique la utilidad antes de impuestos. La obtención de préstamos y el pago de principal y de interés influyen tanto en el flujo de efectivo como en los impuestos sobre la renta.

Control de la Situación de Efectivo.

El funcionario financiero de la compañía es directamente responsable del control de la situación de efectivo, sujeto a las decisiones del jefe ejecutivo. Los ingresos y pagos reales de efectivo diferirán algo de los que se anticiparon en el plan de utilidades. Esto sucede por variación de factores que afectan el efectivo, por circunstancias inesperadas que afectan las operaciones o falta de control de efectivo. Frecuentemente, es posible que la administración tome decisiones o tome políticas existentes para mejorar la situación de efectivo. Por lo general, entre más pronto se tome la decisión, mayor será el efecto sobre la situación final del efectivo. Por consiguiente, es muy importante que la administración esté completamente informada acerca de la posición probable de

efectivo con la mayor anticipación posible.

Si existe una planificación adecuada, el control continuado de la posición de efectivo debe basarse en dos procedimientos: primero, debe hacerse una evaluación adecuada y continua, tanto de la situación actual de efectivo como de la posición probable. Este informe se complementa con una nueva proyección de los probables flujos de efectivo futuros para el resto del periodo, tomando en cuenta las condiciones presupuestadas afectadas por acontecimientos inesperados que no fueron anticipados originalmente.

El otro procedimiento del control de efectivo mantiene datos sobre la situación de efectivo diaria o semanal. Para minimizar los costos de interés, para asegurar efectivo adecuado, se desarrolla una evaluación diaria de la posición actual de efectivo. Este enfoque es particularmente útil en compañías que tienen demandas de efectivo con amplias fluctuaciones y sucursales muy dispersas a través de las cuales fluyen grandes cantidades de efectivo.

Se puede controlar el efectivo con su programa total de presupuestos, que incluye planificación sistemática de los flujos de efectivo, tanto a largo como a corto plazo, evaluación diaria de la posición de efectivo y re-proyección mensual de la posición de efectivo.

CAPITULO III.**CONTROL PRESUPUESTAL**

- Estudio de las Variaciones en las Ventas.
- Tratamiento Formal en las Variaciones y Ajustes a la Planeación Original.

ANALISIS DE VARIACIONES PRESUPUESTARIAS

Se ha dicho que la comparación de resultados reales con los objetivos presupuestarios es una parte importante del proceso de control. Un aspecto distinto del informe de resultados lo constituyen las variaciones entre los resultados reales y los estándares presupuestarios. Si una variación es significativa, debe ser objeto de investigación esmerada por la administración para determinar sus causas fundamentales; porque son las causas y no los resultados las que requieren remedios mediante acciones correctivas apropiadas.

El evaluar e investigar una variación para determinar las causas fundamentales, se deben considerar las siguientes posibilidades.

- Que la variación no es significativa.

- Que la variación se debió a errores en los informes, tanto en la meta propuesta como los datos reales suministrados por el departamento de contabilidad, deben ser examinados por errores de registro. Por ejemplo: una sola entrada de un cargo al departamento equivocado, puede causar una variación desfavorable en un departamento y una favorable en otro.

- Que la variación se debió a una decisión administrativa específica. La administración, para mejorar la eficiencia o para satisfacer ciertas exigencias, frecuentemente tomará decisiones que causan variaciones. Se tiene que identificar este tipo de variaciones porque, una vez identificadas, no necesitan investigación adicional. Al tomarse la decisión, se reconoció que se causaba una -

variación de los planes.

- Que muchas variaciones se explican en términos del efecto de factores - incontrolables que son identificables.

- Que aquellas variaciones cuyas causas fundamentales se desconocen, deben ser de interés principal y deben ser investigadas cuidadosamente. Es decir, se debe dedicar atención especial a aquellas variaciones que necesitan explicación. Estas son las excepciones que generalmente requieren acción correctiva.

Hay numerosas maneras de investigar las variaciones para determinar las causas fundamentales. Algunos de los enfoques principales son:

1.- Conferencias con capataces, superiores y a veces, con otros empleados en los centros específicos de responsabilidad afectados.

2.- Análisis de la situación de trabajo incluyendo el flujo de trabajo, la coordinación de actividades, la eficiencia de la supervisión y otras circunstancias prevaicientes.

3.- La observación directa.

4.- Investigaciones en el sitio por las funciones de línea.

5.- Investigaciones por los grupos asesores (con designación específica en

cuanto a responsabilidad).

6.- Auditoría interna.

7.- Estudios especiales.

8.- Análisis de variaciones.

En este capítulo, se presenta el concepto análisis de variaciones, lo cual es una manipulación matemática de dos conjuntos de datos para comprender las causas fundamentales de una variación. Una cantidad se trata como la base, el estándar o el punto de referencia. El análisis de variaciones tiene una amplia aplicación de la presentación de informes financieros; frecuentemente se aplica en las siguientes situaciones.

- La investigación de variaciones entre los resultados reales del período corriente con los resultados reales de un período previo; el período previo se considera como la base.

- La investigación de variaciones entre los resultados reales y las metas presupuestarias; éstas se tratan como la base.

En cada uno de estos tres usos del análisis de variaciones se emplea el mismo enfoque analítico, la aritmética es esencialmente la misma, la única diferencia está en los datos que se están analizando.

ESTUDIO DE LAS VARIACIONES EN LAS VENTAS

Existen muchas formas en las cuales pueden informarse y analizarse los datos de ventas; las formas y los procedimientos realmente utilizados por una compañía dependerán del número de productos, del horizonte del mercado y de la forma en que se organice la función de ventas. De manera similar, el período de comparación puede variar según las condiciones o las preferencias de los administradores. Pueden utilizarse diversas bases de análisis. Hay razones para recopilar datos sobre clientes, condiciones de crédito, tamaño de la ciudad u otros factores; el procedimiento más común es cambiar las clasificaciones de -- productos y las territoriales, porque las actividades de ventas, frecuentemente se organizan en esa forma.

En seguida presentaremos una forma de un informe de ventas, donde se muestran los datos correspondientes a solamente una división territorial, subclasificada por líneas de productos. Tanto las unidades físicas como las cantidades en dólares corresponden a ventas, y estos datos se acumulan por semanas dentro de un período presupuestal de cuatro semanas. Esto es sólo una variedad del sistema de información entre otras. Podría haberse usado una comparación mensual, o bien, por trimestre o por semestre, pero, las ventajas de los datos semanales acumulados para intervalo de comparación de cuatro semanas son bastante claros en esta situación. El informe también separa dos factores básicos en los resultados superiores e inferiores al presupuesto: el volumen físico y los precios. El comparar los precios y el volumen reales con los precios y volúmenes esperados produce medidas del cambio de estos factores. Esto indica algo sobre la forma en que las operaciones se han realizado, que los sólo totales no pue-

den indicar. El informe podría ampliarse para incluir los datos de un año a la fecha o aun cifras anteriores a un año; ésto podría iluminar las tendencias si las comparaciones se hacen con todo cuidado. En algunos casos, el informe también incluiría datos estadísticos, tales como: número de llamadas, pedidos tomados, o bien, otras medidas del esfuerzo de ventas. Sin embargo, por lo general, el informe, tal como ha sido preparado por el departamento de contabilidad, no incluirá los datos captados por la división de ventas para sus finalidades propias. Con todo, puede haber cierta información sobre los pedidos que no surtieron, y la razón para ello, datos que proporcionarían los departamentos de producción o de embarque y que fueron transmitidos por la oficina de presupuestos. Los informes de ventas también podrían presentarse incluyendo datos de gastos de ventas, costos de viaje y de comunicaciones y salarios y comisiones correspondientes al período.

La forma que aquí se presenta no es, por lo tanto, un modelo. Cada compañía tendrá sus razones para preferir un método a otro. Pero los resultados de las operaciones de ventas deben, en cualquier caso, ser informados retrospectivamente a la persona que está a cargo de este territorio y, también a su superior. El estudio y la discusión de los datos por estas partes interesadas debe producir cierta acción para acercar más los resultados reales a las metas del presupuesto o para indicar cómo y porqué las expectativas del presupuesto necesitan revisión.

ANALISIS DE VENTAS TERRITORIO ORIENTAL 1o. DE ABRIL DE 1985
DETALLE DEL PRODUCTO

SEMANA QUE TERMINO EN	PRODUCTO A		PRODUCTO B		PRODUCTO C		PRODUCTO D		TOTALES
	UNIDADES	DOLARES	UNIDADES	DOLARES	UNIDADES	DOLARES	UNIDADES	DOLARES	
Abril 7	1,000	6,000	2,200	17,800	8,200	32,800	5,000	10,000	\$ 66,600
14	800	4,800	2,400	19,200	9,400	36,000	7,000	14,200	74,200
21	400	2,200	2,100	15,600	9,300	35,800	8,000	16,100	69,700
28	1,200	6,500	1,800	15,000	10,200	40,000	9,000	17,900	79,400
Total de las cuatro semanas.	3,400	19,500	8,500	67,600	37,100	144,600	29,000	58,200	\$289,900
Presupuestados.	4,000	24,000	8,000	64,000	37,000	148,000	30,000	60,000	296,000
Por encima del presupuesto *			500	3,600	100				3,600
Por debajo del presupuesto *	600	4,500				3,400	1,000	1,800	9,700
Variación den el volumen.	600x6	(\$3,600)	500x8	4,000	100x4	400	1,000x2	(2,000)	(1,200)
Precio por unidad y variación en el precio.	(26,5)	(900)	(4,7)	(400)	(10,2)	(3,800)	.74	200	(4,900)
	3,400x\$265 Aprox.		8,500x\$0.47 Aprox.		37,100x\$.102 Aprox.		29,000x.74 Aprox.		(6,100)

* Variaciones Combinadas.

Las cantidades de esta table se utilizaron exclusivamente para ayudar a presentar esta gráfica de una manera completa, pero no tienen relación con el caso que adelante se detalla.

TRATAMIENTO FORMAL EN LAS VARIACIONES Y AJUSTES

A LA PLANEACION ORIGINAL

Al desarrollar y comunicar los análisis, el analista debe recordar que, los resultados tienen que: tratar con distinciones pertinentes; ser comprensibles; medir con exactitud razonable lo que debe medir y, ser presentados y explicados concisamente.

La utilidad de los análisis adicionales discutidos dependen de la situación. Estos análisis pueden ser útiles cuando se desarrollan cuidadosamente, se interpretan de modo práctico y se usan inteligentemente. No obstante, estos análisis implican distinciones que a menudo son difíciles de expresar sencilla y concisamente. Por eso, deben ser utilizados con cautela.

Hay dos enfoques que pueden usarse para presentar los resultados de los análisis de variaciones. Los resultados pueden comunicarse en un informe especial que se concentra en problemas específicos en los cuales se interese la administración. Otra forma es, que los resultados pueden incluirse en el informe mensual de resultados. Estos resultados, generalmente se presentan mejor como comentarios en el informe de resultados.

Es caso seguro que las cifras reales no concuerden en forma precisa con el presupuesto, pues intervienen muchos factores, de los cuales sólo algunos pueden calcularse anticipadamente. El informe sólo puede mostrar la diferencia agregada entre los costos presupuestados y los costos reales. Es perfectamente razonable que las pequeñas diferencias de que se informa realmente, contengan

cantidades mucho mayores de aquellas que se compensan mutuamente. Por ejemplo: los costos directos del trabajo pueden haber sido \$150,00 más de lo que debieron haber sido un día y \$142,00 menos de lo que se esperaba en otro. Los totales en el informe resultarían afectados sólo por la diferencia de \$8,00. Esto sugiere que, un período de información más breve descubriría tales variaciones, que podrían ponerse entonces bajo una prueba y un control más estrictos. El problema es el de que tanta variación pueda esperarse o qué tan significativa es en realidad una diferencia.

Medidas Porcentuales Contra Medidas Estadísticas.

A veces se presenta la tentación de considerar la variación agregada en términos de su relación porcentual con la cantidad esperada. Por ejemplo: la variación en el costo directo del trabajo es \$270,00; en relación con el presupuesto de \$8,200,00, ésto es sólo un poco más del 3%. La variación en el trabajo indirecto es el 16% de la cifra del presupuesto. Tales por cientos pueden ser útiles, pero no necesariamente indican la importancia de la variación. Cada operación o actividad tiene alguna variación inherente, debida a causas ocasionales, factores que son individualmente indeterminables, pero, que en su efecto agregado tiene alguna importancia. La única forma de determinar qué tan significativa es una variación, es aplicar pruebas estadísticas para la elaboración de esta idea.

Como cuestión práctica, los directores tenderán a desarrollar algún sentido de la proporción y de penetración, a medida que revisan las variaciones con el presupuesto en relación con las actividades que son familiares. El conoci-

miento de un proceso puede usarse para sugerir causas no sólo de un concepto único de variación, sino de un grupo de ellos; en algunas situaciones, ésto puede ser más productivo que el sólo análisis mecánico. Un proceso que supone el cortar materiales de hojas o longitudes puede mostrar mayores pérdidas por desperdicio, aun cuando se conserve la eficiencia, si por alguna razón las hojas o longitudes compradas pueden varias de tamaño, o en otras características. Una variación favorable en los precios de los materiales puede significar en realidad, sólo un agente excesivamente celoso que siempre anda en busca de gangas. Los trabajadores no adiestrados pueden ocasionar no sólo tiempo excesivo de trabajo sino desperdicio de materiales, descomposturas en las máquinas y otras cosas. Cuando cambian algunas condiciones, una acentuación excesiva en la eficiencia mecánica puede afectar a la calidad del producto con resultados desastrosos que no aparecen en las cuentas de variación de manufactura. Puede resultar más productivo para los directores, buscar más de una variación en cada vez, al investigar causas y tendencias. Un funcionario alerta de presupuestos puede estimar desarrollar una perspectiva por parte de los directores, al estimularlos a utilizar variaciones no sólo como lecturas mecánicas de instrumentos, sino como auxiliares a la navegación: indicaciones que requieren ingenio y perspicacia. Para hacer ésto, necesita desarrollar él mismo, un poco de estas actitudes.

CAPITULO IV

IMPLEMENTACION EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCION DE GAS DOMESTICO

GAS COMERCIAL, S. A. de C. V.

DEPARTAMENTO EJECUTIVO

GUADALAJARA, JAL.

JOSE JIMENEZ,
DIRECTOR GENERAL.

10. de enero de 1985.

MEMORANDUM

PARA: Todos los Jefes Ejecutivos.
DE: Director General, José Jiménez.
REF. Elaboración de presupuestos para el año fiscal de 1985.

Para el presupuesto del año fiscal de 1986, implementaremos un sistema de presupuestos que nos permitirá contar con un análisis detallado de los requisitos presupuestales, permitiéndonos identificar, evaluar y clasificar según el orden de importancia, todas aquellas funciones y operaciones que realizará cada departamento.

Este presupuesto les permitirá a ustedes y al personal administrativo, presentar al Director de Presupuestos, información y análisis para que comprendan mejor sus operaciones.

Cada uno de ustedes hará una revisión conmigo, la cual servirá para actualizar y revisar los requisitos presupuestales, para poder llegar a una utilidad de \$22'618,235.00.

El método de implementación de este sistema de presupuestos, nos ayudará a evaluar las funciones, operaciones y programas de su departamento, y nos ayudará a encontrar la mejor forma para identificar los mejores, o aquellos más económicos para operar.

Atentamente,

José Jiménez.

ANALISIS DE CUENTAS.

FONDO FIJO DE CAJA. \$ 150,000.00

Esa cantidad se utilizará para gastos menores de la oficina y de la planta.

BANCOS. 3'850,000.00

El saldo de esta cuenta es con el que se hará frente a los gastos del inicio del ejercicio.

DOCUMENTOS POR COBRAR. 8'320,000.00

Este saldo corresponde a ocho documentos con valor de - - - \$1'040,000.00 cada uno, con vencimientos mensuales a partir del día 8 del mes de enero y corresponde a ventas de activo fijo entre compañías.

CLIENTES. 3'000,000.00

Su saldo representa las ventas a crédito que realiza la compañía. Su vencimiento no es mayor a 30 días.

DEUDORES DIVERSOS. 2'540,650.00

Su saldo representa el importe monetario que deben a la empresa por concepto diferente a su giro principal.

ALMACEN DE GAS LP (8'956,270 x \$2,363) 21'163,666.00

Este inventario tendrá una rotación anual de 8.

SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR. 2'995,000.00

Este importe corresponde al sueldo del mes de enero de todo el personal de la planta.

IMPUESTOS POR PAGAR. 675,232.00

Este importe corresponde de Seguro Social \$410,861.00, de Impuesto sobre la Renta \$202,556.00 y de ISPT, la cantidad de \$61,815.00.

ACREEDORES DIVERSOS. 1'370,000.00

Este saldo corresponde a compras diversas de papelería, llantas, etc.

PROVEEDORES. 12'325,600.00

Su importe corresponde a las compras realizadas en el mes de diciembre.

MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL. 55'976,690.00

Corresponde al costo de los tanques de almacenamiento y básculas.

MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA. 9'147,000.00

Este importe corresponde al mobiliario y equipo de oficina existente en la empresa.

EQUIPO DE TRANSPORTE.	35'000,000.00
Este saldo corresponde al equipo de transporte existente en la empresa.	
CILINDROS EN SERVICIO.	3'750,000.00
Corresponde esto a 1,500 cilindros que tiene en buen estado la empresa con un valor de \$2,500.00 cada uno.	
EQUIPO DE COMPUTO.	2'500,000.00
Corresponde a la computadora marca Corona utilizada en la empresa.	
GASTOS DE ORGANIZACION.	2'500,000.00
Corresponde al saldo neto de los gastos de la constitución de la sociedad.	
GASTOS DE INSTALACION Y ADAPTACION.	8'350,700.00
Este saldo corresponde a adiciones y mejoras en la planta.	
CAPITAL SOCIAL.	46'850,000.00
Importe del capital social a l 31 de diciembre de 1984.	
UTILIDADES POR APLICAR.	16'141,714.00
Su importe se refiere a las utilidades realizadas en el ejercicio de 1984.	

GAS COMERCIAL, S. A. de C. V.

BALANCE GENERAL AL 1o. DE ENERO DE 1985

A C T I V O

CIRCULANTE:

Fondo Fijo de Caja.		\$	150,000.	
Bancos			3'850,000	
Documentos por Cobrar.			8'320,000	
Clientes.			3'000,000	
Deudores Diversos.			2'540,650	
Almacén de Gas LP			<u>21'163,666</u>	
				39'024,316

	COSTO	DEPRECIACION	SALDO
--	-------	--------------	-------

FIJO:

Maquinaria y Equipo Industrial.	55'976,690	33'586,014	22'390,676
Mobiliario y Equipo de Oficina (10% 2 años)	9'147,000	1'829,400	7'317,600
Equipo de Transporte (20% 2 años)	35'000,000	14'000,000	21'000,000
Cilindros en Servicio (10% 2 años)	3'750,000	750,000	3'000,000
Equipo de Cómputo (10% 1 año)	2'500,000	250,000	<u>1'250,000</u>
			32'569,600

DIFERIDO:

	COSTO	AMORTIZACION	SALDO
Gastos de Organización (10% 2 años)	2'500,000	1'250,000	1'250,000
Gastos de Instalación y Adaptac. (10% 2 años)	8'350,700	835,070	<u>7'515,630</u>
			8'765,630

Suma el Activo.

\$ 80'357,546

P A S I V O

EXIGIBLE:

Sueldos y Salarios por pagar.	\$	2'995,000
Impuestos por pagar.		675,232
Acreedores Diversos.		1'370,000
Proveedores.		<u>12'325,600</u>
		17'365,832

C A P I T A L

Capital Social.	46'850,000
Utilidades por aplicar.	<u>16'141,714</u>
	62'991,714

Suma de Pasivo y Capital

\$ 80'357,546

GAS COMERCIAL, S. A. de C. V.
PRESUPUESTO DE VENTAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1985

VENTAS POR AREAS	VALORES												
	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGUSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SECTOR HIDALGO	79'770,000	7'977,000	7'977,000	6'647,500	6'647,500	5'318,000	5'318,000	5'318,000	5'318,000	6'647,500	6'647,500	7'977,000	7'977,000
SECTOR JUAREZ	72'054,000	7'205,400	7'205,400	6'004,500	6'004,500	4'803,600	4'803,600	4'803,600	4'803,600	6'004,500	6'004,500	7'205,400	7'205,400
SECTOR LIBERTAD	69'000,000	6'893,100	6'902,300	5'750,000	5'750,000	4'600,000	4'600,000	4'600,000	4'600,000	5'750,000	5'750,000	6'902,300	6'902,300
SECTOR REFORMA	41'100,000	6'165,000	3'425,000	3'425,000	3'425,000	2'740,000	2'740,000	2'740,000	2'740,000	3'425,000	3'425,000	3'425,000	3'425,000
VENTA PLANTA	57'600,000	5'760,000	5'760,000	4'800,000	4'800,000	3'840,000	3'840,000	3'840,000	3'840,000	4'800,000	4'800,000	5'760,000	5'760,000
TTOTALES POR MES	319'524,000	34'000,500	31'269,700	26'627,000	26'627,000	21'301,600	21'301,600	21'301,600	21'301,600	26'627,000	26'627,000	31'269,700	31'269,700

GAS COMERCIAL, S.A. de C. V.
PRESUPUESTO DE VENTAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1985

VENTA POR AREAS	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SECTOR HIDALGO	15'954,000	1'595,400	1'595,400	1'329,500	1'329,500	1'063,600	1'063,600	1'063,600	1'063,600	1'329,500	1'329,500	1'595,400	1'595,400
SECTOR JUAREZ	14'410,800	1'441,080	1'441,080	1,200,900	1'200,900	960,720	960,720	960,720	960,720	1'200,900	1'200,900	1'441,080	1'441,080
SECTOR LIBERTAD	13'800,000	1'378,620	1'380,460	1'150,000	1'150,000	920,000	920,000	920,000	920,000	1'150,000	1'150,000	1'380,460	1'380,460
SECTOR REFORMA	8'220,000	1'233,000	685,000	685,000	685,000	548,000	548,000	548,000	548,000	685,000	685,000	685,000	685,000
VENTA EN PLANTA	11'520,000	1'152,000	1'152,000	960,000	960,000	768,000	768,000	768,000	768,000	960,000	960,000	1'152,000	1'152,000
TOTALES POR MES	63'904,800	6'800,100	6'253,940	5'325,400	5'325,400	4'260,320	4'260,320	4'260,320	4'260,320	5'325,400	5'325,400	6'253,940	6'253,940

PRESUPUESTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1985

UNIDADES

	INVENTARIO INICIAL	VENTAS	INVENTARIO FINAL	COMPRAS
ENERO	8'956,270	6'800,100	9'380,910	6'375,460
FEBRERO	9'380,910	6'253,940	7'988,100	7'646,750
MARZO	7'988,100	5'325,400	7'988,100	5'325,400
ABRIL	7'988,100	5'325,400	6'390,480	6'923,020
MAYO	6'390,480	4'260,320	6'390,480	4'260,320
JUNIO	6'390,480	4'260,320	6'390,480	4'260,320
JULIO	6'390,480	4'260,320	6'390,480	4'260,320
AGOSTO	6'390,480	4'260,320	7'988,100	2'662,700
SEPTIEMBRE	7'988,100	5'325,400	7'988,100	5'325,400
OCTUBRE	7'988,100	5'325,400	9'380,910	3'932,590
NOVIEMBRE	9'380,910	6'253,940	9'380,910	6'253,940
DICIEMBRE	<u>9'380,910</u>	<u>6'253,940</u>	<u>10'200,150</u>	<u>5'434,700</u>
	94'613,320 +	63'904,800 -	95'857,200 =	62'660,920

PRESUPUESTO DE COMPRAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1985

(VALORES)

	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
ENERO	6'375,460	2,363	15'065,212
FEBRERO	7'646,750	2,363	18'069,270
MARZO	5'325,400	2,363	12'583,920
ABRIL	6'923,020	2,363	16'359,096
MAYO	4'260,320	2,363	10'067,136
JUNIO	4'260,320	2,363	10'067,136
JULIO	4'260,320	2,363	10'067,136
AGOSTO	2'662,700	2,363	6'291,960
SEPTIEMBRE	5'325,400	2,363	12'583,920
OCTUBRE	3'932,590	2,363	9'292,710
NOVIEMBRE	6'253,940	2,363	14'778,060
DICIEMBRE	<u>5'435,700</u>	2,363	<u>12'842,196</u>
	62'660,920		148'067,752

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

GAS COMERCIAL, S. A de C. V.
FLUJO DE EFECTIVO POR EL EJERCICIO DE 1 9 8 5

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS:												
Saldo en caja y Bancos	4'000,000	166,549	3'512,389	2'793,021	5'237,653	1'244,409	971,495	701,781	489,267	6'714,629	9'310,731	16'687,393
Ventas Contado	17'000,250	15'634,850	13'313,500	13'313,500	10'650,800	10'650,800	10'650,800	10'650,800	13'313,500	13'313,500	15'634,850	15'634,850
Clientes	3'000,000	17'000,250	15'634,850	13'313,500	13'313,500	10'650,800	10'650,800	10'650,800	10'650,800	13'313,500	13'313,500	15'634,850
Deudores Diversos	508,130	508,130	508,130	508,130	508,130	325,200	328,400	385,600	385,600	385,600	385,600	385,600
Documentos por Cobrar.	832,000	832,000	832,000	832,000	832,000	832,000	832,000	832,000	832,000	832,000	832,000	832,000
TOTAL INGRESOS	25'340,380	34'141,779	33'800,869	30'760,151	30'542,083	23'703,209	23'433,495	23'220,981	25'671,167	34'559,229	38'644,681	48'1342,693
EGRESOS:												
Impuestos por pagar.	675,232											
Acreedores Diversos.	274,000	274,000	274,000	274,000	274,000							
Proveedores.	9'700,000	2'625,600										
Gastos de Venta	8'273,219	8'193,212	8'193,212	8'193,212	8'193,212	8'193,212	8'193,212	8'193,212	8'193,212	8'193,212	8'193,212	8'193,212
Gastos de Administración	5'834,968	4'054,954	4'054,954	4'054,954	4'054,954	4'054,954	4'054,954	4'054,954	4'054,954	4'054,954	4'054,954	4'054,954
Deudores Diversos.	416,412	416,412	416,412	416,412	416,412	416,412	416,412	416,412	416,412	416,412	416,412	416,412
Compras.		15'065,212	18'069,270	12'583,920	16'359,096	10'067,136	10'067,136	10'067,136	6'291,960	12'583,920	9'292,710	14'178,060
TOTAL EGRESOS.	25'173,831	30'629,390	31'007,848	25'522,498	29'297,674	22'731,714	22'731,714	22'731,714	18'956,538	25'248,498	21'957,288	27'442,644
SALDO	166,549	3'512,389	2'793,021	5'237,653	1'244,409	971,495	701,781	489,267	6'714,629	9'310,731	16'687,393	20'900,049

GAS COMERCIAL, S. A. de C. V.
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1985

A C T I V O

CIRCULANTE:

Fondo Fijo de Caja.			150,000	
Bancos.			20'750,049	
Clientes.			15'634,850	
Deudores Diversos.			125,300	
Almacén de Gas L.P.			<u>12'842,196</u>	49'502,395

FIJO:

	COSTO	DEPRECIACION	SALDO	
Maquinaría y Equipo Industrial	55'976,690	44'781,352	11'195,338	
Mobiliario y Equipo de Oficina.	9'147,000	2'744,100	6'402,900	
Equipo de Transporte.	35'000,000	21'000,000	14'000,000	
Cilindros en Servicio.	3'750,000	1'125,000	2'625,000	
Equipo de Cómputo.	2'500,000	500,000	<u>2'000,000</u>	36'223,238

DIFERIDO:

	COSTO	AMORTIZACION	SALDO	
Gastos de Organización.	2'500,000	1'500,000	1'000,000	
Gastos de Instalación y Adaptación.	8'350,700	1'671,400	<u>6'679,300</u>	

Suma el Activo.

\$ 93'404,933

P A S I V O

EXIGIBLE:

Proveedores, 7'794,984

C A P I T A L

CAPITAL CONTABLE

Capital Social.	46'850,000	
Utilidades por Aplicar.	16'141,714	
Utilidades del ejercicio.	<u>22'618,232</u>	85'609,949

Suma el Pasivo y el Capital.

\$ 93'404,933

GAS COMERCIAL, S. A. de C. V.
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

VENTAS.	\$ 319'524,000
Costo de Ventas Gas LP	<u>148'067,752</u>
Utilidad Bruta.	171'456,248
Gastos Fijos: Gastos de Venta. Gastos de Administración.	98'398,551 <u>50'439,462</u>
Utilidad antes del Impuesto.	<u>\$ 22'618,235</u>

CONCLUSION

El sistema presupuestal es de gran importancia para las empresas, ya que mediante su implementación se logra tener una visión a futuro de la situación financiera que seguirá la empresa.

Desde luego que, se requieren fundamentalmente tres condiciones para el logro de una implementación efectiva, las cuales son: el apoyo de la alta gerencia, diseño adecuado del sistema para solventar las necesidades de la organización y la dirección, así como de una efectiva supervisión del sistema.

El sistema proporciona grandes oportunidades a la alta gerencia empresarial, porque contando con la planeación, tiene la oportunidad de penetrarse mejor de lo que es la entidad en su conjunto, de utilizar más información para evaluar, tomar decisiones, asignar recursos de manera más efectiva y, de reducir los costos en forma integral.

El diseño del sistema debe ser desarrollado tomando en cuenta los diversos factores ambientales que afecta la organización, el nivel cultural de la misma y sus objetivos.

Aunque el sistema de presupuestos abarca en su preparación y desarrollo casi todo el personal de una empresa, es el contador el que recopila la información de los distintos departamentos, así como también los objetivos y los planes de expansión de los accionistas y los conjuga en el presupuesto maestro de la empre-

sa.

Es también el contador el que de alguna manera ejerce el control y realiza los ajustes del presupuesto en su desarrollo.

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

- PRESUPUESTO CLAVE DE LA PLANEACION Y CONTROL
Reginald L. Jones y H. George Trentin.
- EL PRESUPUESTO DE LA EMPRESA.
Paul Loes.
- CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS.
Hector Salas González.
- PRESUPUESTOS DE OPERACION.
William J. Vatter.
- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.
Terry Jorge R.
- EL PRESUPUESTO DE LAS EMPRESAS.
Campell Ednard.
- PRESUPUESTO FLEXIBLE.
Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- LA FUNCION FINANCIERA, BOLETIN No. 2 DE LA COMISION DE CONSULTORIA EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS DEL I.M.C.P.
- ESTUDIO CONTABLE DE LOS IMPUESTOS.
C. P. César Calvo Langarica.

INSTANESIS

TESIS • INFORMES • MEMORIAS
COPIAS • REDUCCIONES • EN-
CUADERNADO • IMPRESIONES •
COPI-OFFSET • TRANSCRIPCIO-
NES IBM EN LINO • DIBUJO DE
GRAFICAS, PLANOS Y ORGANI-
GRAMAS • HELIOGRAFICAS •
REVELADO KODAK.

ENRIQUE G. MARTINEZ No. 30
(ANTES PARROQUIA)
TEL. 13-99-23 GUADALAJARA