

877108

2
25



**UNIVERSIDAD DR. EMILIO CARDENAS, S. C.
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
CLAVE 8771**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**"IMPORTANCIA Y FUNCION DE LOS PRESUPUESTOS
EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES"**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A
SOFIA SOLIS CASTAÑEDA**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO
L. C. J. BENJAMIN MIRANDA TOVAR**

TLALNEPANTLA, MEXICO

1989



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.

IMPORTANCIA Y FUNCION DE LOS PRESUPUESTOS EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES

INDICE

INTRODUCCION

	PAG.
CAP. I. GENERALES	9
1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS	10
1.2 ETIMOLOGIA DE LA PALABRA PRESUPUESTO	12
1.3 CONCEPTOS Y DEFINICIONES	12
1.4 CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS	14
1.5 NECESIDAD Y FUNCION DE LOS PRESUPUESTOS	19
1.6 OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO	21
1.7 CARACTERISTICAS DE LOS PRESUPUESTOS	22
1.8 LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS	23
CAP. II. ESTRUCTURACION DE LOS PRESUPUESTOS	25
2.1 FORMACION DEL COMITE DE PRESUPUESTO	26
2.2 DIRECTOR DE PRESUPUESTOS	27
2.3 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LOS PRESUPUESTOS	30
2.4 DURACION DEL PERIODO PRESUPUESTAL	37
2.5 REQUISITOS DE LOS PRESUPUESTOS PREVIOS SU IMPLANTACION	39
2.6 FACTORES QUE INTERVIENEN PARA UNA MEJOR APLICACION PRESUPUESTAL	41
CAP. III. EL CONTROL PRESUPUESTAL	45
3.1 CONCEPTO DE CONTROL PRESUPUESTAL	46
3.2 VENTAJAS DEL CONTROL PRESUPUESTAL	47

3.3	FASES DEL CONTROL PRESUPUESTAL	48
3.4	MANUAL DE PRESUPUESTOS	49
CAP. IV.	PRESUPUESTOS FUNCIONALES	58
4.1	PRESUPUESTO DE INGRESOS	59
4.2	PRESUPUESTO DE EGRESOS E INVERSIONES	64
4.3	PRESUPUESTO FINANCIERO	82
4.4	ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO	92
4.5	ESTADO DE POSICION FINANCIERA PRESUPUESTADO	93
4.6	ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS PRESUPUESTADO	94
4.7	DETERMINACION Y ANALISIS DE LAS VARIACIONES MEDIDAS CORRECTIVAS E INFORMES	94
CAP. V.	CASO PRACTICO	115
	CONCLUSION	
	BIBLIOGRAFIA	

I N T R O D U C C I O N

En los últimos años la función de presupuestar y la del Jefe de presupuestos han llegado a ocupar lugares importantes en la industria, el comercio y otras actividades. Incluso el concepto mismo de presupuestar ha evolucionado. Hasta hace algunos años, el presupuesto consistía en unas hojas de datos que mostraban los resultados previstos, basados en informaciones de carácter más bien limitado, en cambio hoy se dispone de datos cuidadosamente elaborados gracias a que se ha llegado a un alto grado de desarrollo en las técnicas y estadísticas de interpretación de datos y de aplicación de los resultados a las tareas de previsión de las actividades de empresas determinadas. La disponibilidad de datos y las técnicas para usarlos han colocado a los presupuestos sobre bases más científicas, definiendo y destacando la importancia de los mismos y del funcionario encargado de ellos.

El creciente interés por los sistemas presupuestarios se debe entre otras razones a la situación política y económica que se vive actualmente en nuestro país, de ahí que sea una necesidad imperante la de anticiparse al futuro y sin embargo en tal situación pocos son los que se atreven a dar -- una proyección más allá del ejercicio en curso, debido a los constantes cambios y fluctuaciones que son propias de épocas de incertidumbre como las que se presentan hoy en día en el mundo entero, pero principalmente en los países subdesarrollados como es el caso de México. Por el contrario en épocas de estabilidad en todos los aspectos, las proyecciones o presupuestos a futuro se acercan a los resultados reales de una manera más precisa, ya que habiendo estabilidad basta -- con conocer las tendencias, para acertar con más precisión -- los resultados, es por ello que se presta poca atención al -- proceso presupuestal en dicho período.

Sin embargo pese a la existencia de incertidumbre y porcaótica que sea la situación, las empresas deben encontrar la manera más segura de mejorar las funciones administrativas de planificación y control, y qué mejor forma que por medio de los presupuestos, que hoy por hoy se consideran la mejor alternativa para contrarrestar el caos económico.

De lo anterior, concluimos que ha sido el conocimiento y uso de los presupuestos, la herramienta clave de que se ha valido la mayoría de las empresas para obtener una mejor planeación, coordinación y control efectivo de sus operaciones, ya que éstos abarcan todos los procedimientos básicos tendientes a mejorar la administración de las mismas y al logro de los objetivos establecidos; también podemos decir que es el instrumento en el cual la administración de empresas descansa en buena parte para cumplir con los fines que se ha trazado.

C A P I T U L O I

GENERALES

- 1.1. Antecedentes Históricos
- 1.2. Etimología de la palabra presupuestos
- 1.3. Conceptos y Definiciones
- 1.4. Clasificación de los Presupuestos
- 1.5. Necesidad y Función de los Presupuestos
- 1.6. Objetivos del Presupuesto
- 1.7. Características de los presupuestos
- 1.8. Limitaciones de los presupuestos.

I.- GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS

La capacidad de proyectar hacia el futuro es una característica esencial del hombre y es una de las muchas formas que lo hacen diferente a los demás seres que habitan nuestro universo, incluso puede decirse que el hombre ha hecho proyectos desde la antigüedad, algunas veces en forma premeditada y otras veces sin darse cuenta tal vez, pero siempre pensando hacia el futuro, así lo demuestra el hecho que encontramos aproximadamente en el año 735 a.C. cuando los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con el fin de prevenir las épocas de escasez, de la misma forma los fenicios y otros pueblos que traficaban con mercancía en el Mediterráneo estimaban sus gastos de viaje para conocer anticipadamente las ganancias que obtendrían con la venta de la mercancía, también se dice que durante el Imperio romano éstos hacían estimaciones de las posibilidades de pago de los pueblos que se pretendían conquistar, con la finalidad de obligarlos a cumplir con el tributo que les fuere impuesto.

Sin embargo no fue sino hasta a finales del siglo XVIII que la historia registra como hecho el uso del presupuesto - (del francés antiguo Bougette o bolsa, que en su origen fue sinónimo de control de gastos) cuando el primer ministro de Finanzas de Inglaterra hacía la "apertura de su presupuesto" como entonces se decía, lo que realmente hacía, era someter a la consideración del Parlamento Inglés sus planes de gastos, con fines de adopción y control, sin que abriera de hecho alguna bolsa o bougette.

Posteriormente Francia adoptó la implantación de presupuestos a nivel gobierno, lo mismo que otros países Europeos y finalmente en 1821, los Estados Unidos de Norteamérica también adoptaron la idea del control de gastos, que los funcionarios encargados del presupuesto consideraban necesario para el buen funcionamiento del gobierno.

No fue sino hasta después de la primera guerra mundial que la industria comenzó a darse cuenta de que también podía hacer uso del presupuesto con el objeto de controlar sus gastos, y fue en los Estados Unidos en donde se inician métodos de planeación empresarial, para pasar posteriormente a Europa, siendo Francia la primera en adoptar la nueva doctrina del control presupuestal.

En México, en cuanto a si existe una bibliografía Mexicana sobre el control presupuestal, puede afirmarse que no existe; sin embargo como consecuencia de la influencia de los Estados Unidos, México ha adoptado el presupuesto tanto en el sector privado, como en el público, contándose entre las primeras empresas la General Motors Co., Ford Motors Co. y Dupont de Nemours.

Actualmente las técnicas presupuestarias siguen evolucionando, del presupuesto tradicional se ha pasado al presupuesto base cero y más recientemente ha aparecido un método presupuestal que se conoce como; presupuesto por programas, que más bien ha encontrado aplicación en el sector público.

1.2. ETIMOLOGIA DE LA PALABRA PRESUPUESTO

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas; PRE.- que significa antes de, ó delante de, y SUPONER.- que significa antes de lo hecho o formado por lo tanto presupuesto significa antes de lo hecho.

1.3. CONCEPTOS Y DEFINICIONES

Según el diccionario de la Real Academia Española *es -- el participio pasado irregular de presuponer y significa en -- tre otras acepciones; cómputo anticipado del costo de una -- obra y también de los gastos de una entidad o especiales de -- un ramo, como de guerra, marina, etc...*

Según la Enciclopedia Quillet.- Es *el cálculo anticipado de gastos, recursos, trabajos por realizarse en un asunto público o privado; planificación de la gestión financiera por cumplir, plano o instrumento en que se concretan por medio de cálculos, estimaciones o números de los hechos a producirse, -- las previsiones en materia de recursos y erogaciones de una -- Hacienda en un determinado momento.

Hasta aquí los conceptos antes mencionados no son del to do satisfactorios; ya que desde el punto de vista técnico ac tualmente no se puede aceptar que un presupuesto sea una mera sospecha o suposición, además de que no sólo son susceptibles de presupuestar los ingresos y gastos de una empresa, sino -- también otros elementos financieros. También se entiende -- que una suposición o conjetura se basa en impresiones de ---- carácter general; en cambio una estimación significa una supo sición razonable, que es el resultado de datos verificados -- que son probables en cierto grado y mientras mas refinadas --

sean las técnicas y mediciones, la estimación será más cercana a la exactitud.

Por lo tanto cuando se estiman acontecimientos futuros se dice que se proyecta, prevee o predice, por lo tanto es conveniente citar las siguientes definiciones.

C.P. Carlos Moráles Felguerez.- *El presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operación, basado en una eficiencia razonable* (1)

Prof. Cristóbal del Río Gonzalez.- *Es la estimación - programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado* (2)

Glen A. Welsch.- *El presupuesto es un método sistemático y formalizado para desempeñar las responsabilidades directas de planificación, coordinación y control* (3)

(1).- RIO GONZALEZ, Cristóbal del, Técnica presupuesta.
México D.F. ed. E.C.A.S.A. 1985

(2).- MORALES FELGUEREZ, Carlos: Presupuestos y control de las Empresas,
México D.F.

(3).- WELSCH.- A. Glen: Presupuestos, Planificación y Control de las ---
utilidades.

De lo anterior se concluye que el presupuesto, es un -- plan articulado en términos financieros, de las actividades-- proyectadas de una empresa para un período determinado, es-- tableciéndose un plan claramente definido, mediante el cual-- se obtiene la coordinación de las diversas operaciones de -- un negocio para obtener los resultados deseados.

1.4. CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

La clasificación que se cita a continuación, es en base a sus aspectos más sobresalientes:

1.4.1. POR EL TIPO DE EMPRESA

1.4.1.1. Públicos.- Son aquéllos que realizan los go-- biernos, estados, empresas descentralizadas, etc., para con-- trolar las finanzas de sus diferentes dependencias. Cabe -- mencionarse que los gobiernos primero estiman sus gastos y -- despues cobran los impuestos o contratan préstamos para cu-- brirlos, ya que la experiencia muestra que los gcbiernos al-- preparar sus presupuestos rara vez o casi nunca tienen en -- cuenta el problema de encontrar realmente los fondos.

1.4.1.2. Privados.- Son los presupuestos que utilizan -- las industrias particulares como instrumento de su adminis-- tración. Estas industrias tienen que estimar primero sus in-- gresos probables o fondos disponibles y sólo entonces deter-- minan su uso más adecuado en el funcionamiento del negocio.

1.4.2. POR SU CONTENIDO

1.4.2.1. Principales.- También se les denomina presu--- puestos generales, ya que representan en un resumen los pre-- supuestos formulados en los diferentes departamentos en que-- está dividida la empresa.

1.4.2.2. Auxiliares.- A estos presupuestos se les conoce como particulares, y son los que nos muestran en forma -- analítica o detallada las operaciones estimadas de cada uno de los departamentos o secciones del negocio.

1.4.3. POR SU FORMA

1.4.3.1. Flexibles.- Estos presupuestos consideran de -- una forma anticipada las posibles variaciones del sistema -- presupuestal que pudieran ocurrir, de tal forma que permite cierta elasticidad para poder hacer pequeños cambios cuando las circunstancias así lo ameriten.

1.4.3.2. Fijos.- Estos son presupuestos rígidos ya que permanecen invariables durante su vigencia y además son elaborados con cierta exactitud, lo cual obliga a las empresas que lo implantan a ejercer un estricto control sobre las operaciones normales del negocio con el fin de que no se desvían de lo presupuestado.

1.4.4. POR SU DURACION

1.4.4.1. A corto plazo.- Estos tienen una duración menor o hasta un año.

1.4.4.2. A largo plazo.- Estos se elaboran por un período de más de un año, pero con respecto a la fijación del --- tiempo que abarcaran los presupuestos, dependerá del tipo de empresa, así como de las operaciones que realizará la empresa en una lapzo de tiempo determinado y también de sus necesidades, lo cual nos va a decir si el presupuesto tendrá una duración corta o larga.

1.4.5. POR LA TECNICA DE EVALUACION

1.4.5.1. Estimados.- Estos presupuestos se formulan en base a antecedentes y experiencias pasadas de la empresa.

1.4.5.2. Estandar.- Estos presupuestos al ser formulados sobre bases más firmes y por que no decirlo casi científicas representan una medida de eficiencia de operaciones ya que al elaborarlos se expresan los resultados que se deben obtener.

1.4.6. POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS.

1.4.6.1. De situación financiera.- Este presupuesto indicará la situación financiera que tendría la empresa al término del período que se está presupuestando siempre y cuando se realizara todo lo planeado.

1.4.6.2. De resultados.- Este presupuesto se formula tomando como base el presupuesto de ventas, el de gastos de producción, el de gastos de ventas, el de gastos de administración, el costo de ventas, etc... y mostrará las posibles utilidades futuras a obtener.

1.4.6.3. De costos.- Para la preparación de estos presupuestos se debe tomar como base las estimaciones que se han hecho de las ventas en un determinado período, y muestran las erogaciones o gastos que se efectuarán por concepto del costo total o partes del mismo.

1.4.7. POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE

1.4.7.1. De promoción.- Estos se presentan en forma de proyecto financiero y de expansión para su preparación es necesario estimar los ingresos y egresos que han de efectuarse-

en el período presupuestal.

1.4.7.2. De aplicación.- Son los que normalmente se elaboran para solicitudes de crédito. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta o habrá de contar la empresa.

1.4.7.3. Por programas.- Este tipo de presupuestos generalmente son preparados por dependencias gubernamentales descentralizadas, patronatos, instituciones, etc., sus cifras representan gastos en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

1.4.7.4. De fusión.- Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que han de resultar de una conjunción de empresas.

1.4.8. DE TRABAJO

Comunmente éste es el presupuesto que es utilizado por cualquier empresa, su desarrollo es normalmente de la siguiente manera:

1.4.8.1. Planeación.- Consiste en un programa coordinado de actividades que se inicia con la determinación de los objetivos fundamentales del negocio, planes para obtener tales objetivos y concluye creando dispositivos que permitan medir la marcha de los planes y su capacidad para llevar a la empresa a la consecución de sus objetivos.

1.4.8.2. Formulación.- Para la formulación del presupuesto se siguen los siguientes pasos:

a).- Presupuestos Parciales.- Los cuales se elaboran en forma analítica mostrando las operaciones estimadas por cada departamento o sección de la empresa.

b).- Presupuestos Previos.- Estos se desarrollan con base en los presupuestos parciales y constituyen la etapa inmediata anterior a la elaboración del presupuesto definitivo.

c).- Aprobación.- El presupuesto previo está sujeto a estudio y revisión, lo cual generalmente da lugar a posibles cambios y ajustes para posteriormente pasar a ser el presupuesto definitivo.

d).- Presupuesto Definitivo.- Como su nombre lo indica es aquél que finalmente se va a ejercer, coordinar y controlar en el período al cual se refiere la elaboración del mismo.

Cabe aclarar que la clasificación citada antes, pretende solamente mostrar en forma separada las características más importantes que poseen los presupuestos, de ninguna manera significa que cada una de las partes es independiente de la otra, por el contrario pueden estar todas unidas en un sistema de control presupuestal; esto es; que un solo presupuesto puede caer en varias clasificaciones al mismo tiempo, por ejemplo puede ser; público, principal, fijo, corto, estándar, etc...

1.5. NECESIDAD Y FUNCION DE LOS PRESUPUESTOS

1.5.1. Empresa.- Con el fin de no llevar a cabo un análisis amplio y extenso al respecto, únicamente se tratará de dar un concepto genérico de la empresa, que satisfaga los requisitos de sus finalidades y componentes.

Para empezar la finalidad de la empresa es obtener utilidades; ésta es una verdad pero incompleta; la empresa es - mucho más. La empresa es una invención humana, un instrumento diseñado por el hombre mediante el cual satisface mejor - sus necesidades y también es la reunión de esfuerzos y recursos de muchos hombres, alrededor de la dirección, a cargo de unos cuantos, para servir a la sociedad y por supuesto así - mismos.

También sabemos que el consumidor acude a la empresa para que le suministre bienes o servicios, el inversionista -- por su parte para obtener un rendimiento de su capital, el - trabajador sea técnico o directivo para emplear su trabajo - y de esta forma poder vivir. En conclusión la empresa debe - servir a los hombres de fuera como los que están dentro. Su misión de servicio debe llegar a consumidores, proveedores, - comunidad y estado, como accionistas, trabajadores, emplea-- dos, jefes y directivos y sólo así cumplirá con una misión - de servicio, además de que queda legitimada ante la sociedad.

Bajo estas disposiciones y consideraciones conceptuales a la empresa como una reunión de elementos humanos, recursos materiales y financieros, etc... que tienen como objetivo la creación de bienes; reunión que se logra mediante una dinámica de actividades encaminadas hacia objetivos determinados.

1.5.2. Necesidad del presupuesto.- Habiendo definido lo que es una empresa, sea ésta pequeña, mediana o grande, de cualquier tipo o con gran volumen de operaciones, es muy necesario llevar a cabo la implantación del presupuesto, con mayor razón las que tienen un alto número de operaciones ya -- que se hace absolutamente necesario establecer medios de control a través de un presupuesto debidamente estudiado ya que sin planes para el futuro ninguna empresa podrá crecer ni -- prosperar.

1.5.3. Función del Presupuesto.- La función que desempeñan los presupuestos en la administración de una empresa se comprende mejor cuando se relacionan con los fundamentos de la administración. Las diversas definiciones que hay sobre administración de empresas pueden expresarse en términos de seis elementos clave del proceso administrativo como son: -- Planeación, organización, integración, coordinación, dirección y control. En otras palabras para orientar los elementos de la empresa hacia sus fines se necesitan objetivos. Para aprovechar la fuerza de trabajo se requiere que éste sea ordenado y eficaz; hay que localizar las fuentes de recursos, integrarlos con el trabajo, dirigirlos hacia las metas de la empresa.

Con respecto a la delimitación de orden y tiempo de cada una de las etapas, tropezamos con el inconveniente, de que no podemos decir a ciencia cierta dónde termina una y dónde principia la otra, ni cuál va anterior a cuál, lo que sí podemos afirmar es que los presupuestos forman parte de todas las etapas administrativas, sin embargo en algunas su empleo es en cierta forma accesorio a la tarea que se lleva a cabo. En el caso de la planeación veremos que los presupuestos son en sí planes de operación traducidos a términos monetarios; -- por lo tanto se puede considerar que es en esta etapa de la-

administración donde se debe situar a los presupuestos, pero también encontramos que en el control de los negocios, los presupuestos son una herramienta muy valiosa ya que proporcionan normas y estandares con que medir la marcha de la empresa. Tan es así que su intervención en esta etapa del control es fundamental.

1.6. OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

Un presupuesto básicamente es un plan de acción esquematizado para un período de tiempo definido, sin embargo el objeto fundamental de un presupuesto es el de ayudar a lograr el control de los negocios, pero también tiene otros objetivos como son los siguientes:

a).- De Planeación.- Incluye la fijación de normas y políticas del curso de acción a seguir en forma detallada, unificada y sistemática con el fin de obtener los objetivos previamente establecidos.

b).- De Organización.- Se refiere a la estructuración o conformación de los niveles, actividades y funciones de los elementos humanos y materiales para obtener su máxima eficiencia, posteriormente se determinan las áreas con sus características precisas como por ejemplo: El departamento de ventas personal, finanzas, producción, etc... de acuerdo al tamaño y necesidad del negocio y que permita la elaboración de los presupuestos por cada departamento en que haya sido dividida la entidad.

c).- De Coordinación.- Este objetivo deberá asegurar que una empresa será operada o funcionará como un conjunto unificado y no simplemente como un grupo de unidades; con el fin de evitar el rompimiento del equilibrio o que se provoquen desajustes en la interdependencia de las secciones del negocio.

d).- De Dirección.- Este incluye las funciones de conducir, guiar e inspeccionar al elemento humano de acuerdo con lo establecido en los planes.

e).- De control.- Incluye las técnicas de medición que se utilizan para apreciar la marcha de los planes y objetivos y precisar si realmente se están cumpliendo. La acción controladora del negocio se realiza cuando se comparan los resultados obtenidos contra lo presupuestado, lo cual nos conduce a la determinación de las variaciones y posteriormente a su análisis con el fin de tomar las medidas correctivas más adecuadas.

1.7. CARACTERISTICAS DE LOS PRESUPUESTOS

Estas características se refieren a la formulación, planeación, coordinación y control de las funciones como sigue:

a).- La elaboración del presupuesto debe ir en función directa con el tipo de empresa que se trate adaptándose así a las necesidades de la misma ya que no existe una misma base o patrón a seguir de uso general además el presupuesto no es sólo una simple estimación, por tanto su implantación precisa de un estudio minucioso de las operaciones anteriores de la empresa, así como de las experiencias en otras empresas similares y del pronóstico de las futuras operaciones del negocio.

b).- El presupuesto debe realizarse seccionando en tantas áreas de responsabilidad como sean las funciones de la empresa, con el fin de ejercer una vigilancia y control más específico y así poder valorar a cada una de las áreas.

c).- El presupuesto deberá estar íntegramente ligado con el sistema contable que se lleve en la empresa para poder realizar las comparaciones que se dan al hacer el análisis y --- corrección de las variaciones.

d).- El presupuesto debe estar basado en objetivos que - puedan ser alcanzables, de lo contrario se tiende a una expansión inútil, esto es muy importante en la actualidad debido a los constantes cambios en la situación económica del país de ahí que es necesario que el presupuesto sea realizado con un criterio elástico para aceptar cambios que se pudieran presentar en determinado momento en algunos renglones del mismo.

1.8. LIMITACIONES DE LOS PRESUPUESTOS

El presupuesto como cualquier otro sistema tiene sus limitaciones, por tanto es conveniente señalarlos para que no - extrañe a nadie que una empresa con todo y su presupuesto pueda llegar a fracasar al no obtener los resultados que se esperaban de él.

El presupuesto puede hacer creer a algunos que es lo máximo o lo infalible contra cualquier deficiencia sobre todo - administrativa y que por tanto una vez elaborado el presupuesto y puesto en marcha no hay que preocuparse más, ya que supuestamente detectará todas las fallas oportunamente y todo - resultado adverso se solucionará y los resultados serán satisfactorios; nada más fuera de la realidad que esta suposición errónea, ya que el presupuesto es una herramienta basada en técnicas, pero básicamente su única y real limitación es la siguiente:

a).- Ser susceptible a los errores debido a causas im--previsibles tales como: nuevas disposiciones fiscales, tenden--cia del mercado, pérdida del valor de la moneda y por consi--guiente del poder adquisitivo, étc., situaciones que de hecho se estiman, pero que son muy difíciles de preveer con exacti--tud en la actualidad.

Existen otras limitaciones, sin embargo no las considera--mos de hecho como limitantes sino que más bien deben ser reco--mendaciones o precauciones que deben tomarse en cuenta para -no caer en esas situaciones, y son las que a continuación se--citan:

a).- El presupuesto en ocasiones puede elaborarse tan de--tallado y complejo que tiende a carecer de sentido y resultar sumamente costoso.

b).- Algunas veces es común que con el paso del tiempo -se confie uno cada día más en el control que se ejerce por me--dio del presupuesto y sucede entonces que ya no se revisa, su--pera o actualiza; lo cual debe hacerse, ya que las circunstan--cias no son en todo momento las mismas.

C A P I T U L O I I
ESTRUCTURACION DE LOS PRESUPUESTOS

- 2.1. Formación del comité de Presupuesto
- 2.2. Director de Presupuesto
- 2.3. Principios Fundamentales de los Presupuestos
- 2.4. Duración del Período Presupuestal
- 2.5. Requisitos de los Presupuestos previos a su implantación
- 2.6. Factores que intervienen para una mejor Aplicación presupuestal.

II. ESTRUCTURACION DE LOS PRESUPUESTOS

La preparación de los presupuesto, como una función de la dirección, la planeación, la coordinación de las actividades de las empresas y el control de las operaciones son básicamente funciones que están ligadas a la dirección o gerencia de una entidad, y cuando estas funciones se combinan en un sistema de control presupuestario, el presupuesto pasa a ser una herramienta de la dirección, por tal motivo es necesario que exista el apoyo por parte del director de presupuestos, de los jefes de los distintos departamentos y de los jefes subordinados.

2.1. FORMACION DEL COMITE DE PRESUPUESTOS

El comité de presupuestos puede estar formado por los directivos que tienen a su cargo las principales funciones de la empresa como: El gerente de ventas, de producción, el tesorero, el contralor y en algunos casos el ingeniero o jefe de compras y algunos otros funcionarios. La organización en comité es útil no sólo desde el punto de vista de la revisión de los planes, sino también para que los funcionarios estén enterados y familiarizados constantemente con el programa de presupuestos y su desarrollo, además de que se tiene la ventaja de que la información presupuestal emana de las fuentes directas de planeación y ejecución.

Dentro del mismo comité existe una persona sobre quien recae la responsabilidad de la planeación, coordinación, dirección y control del sistema presupuestal, la cual recibe el nombre de Director de Presupuestos, quien actúa como presidente de dicho comité.

2.2. DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

La persona que vaya a desempeñar dicho cargo puede ser el contralor, el tesorero, o con cualquier otro título, pueden hacerlo, sin embargo la supervisión del presupuesto debe ser una función separada y distinta y no una sección del departamento de tesorería, de contabilidad o de algún otro departamento, su función debe exponerse por separado en el cuadro de organización, aún cuando la persona que desempeña esta función tenga algún otro título como los que se mencionaron. Además se recomienda que la persona seleccionada para ocupar el puesto de director de presupuestos reúna los siguientes requisitos y cumpla con una serie de obligaciones que impone el cargo.

2.2.1. REQUISITOS

a).- Que tenga un conocimiento sólido de la contabilidad en general y de los procedimientos contables del negocio en particular, en tal forma que esté en condiciones de preparar un catálogo de cuentas y manuales de contabilidad describiendo el contenido de tales cuentas.

b).- Que tenga conocimientos de contabilidad de costos que lo capaciten para instalar un sistema de contabilidad de costos estándar y ligar el presupuesto con estos estándares.

c).- Conocimiento sobre los métodos para pronosticar y la habilidad necesaria para elegir el mejor método para la empresa.

d).- Habilidad para analizar la organización de la compañía, expresar en forma gráfica las funciones de los diversos departamentos y establecer los deberes y autoridades de -

los principales funcionarios.

e).- Habilidades para conversar y negociar con los más altos funcionarios con el tacto y la dignidad necesarios para crear confianza y buena voluntad para él mismo y para el departamento de presupuestos.

f).- Habilidad para revisar los procedimientos y las formas utilizadas por la empresa y modificarlos cuando sea necesario para que encajen dentro del programa de presupuestos.

g).- Habilidad para preparar programas de personal, así como organigramas y manuales de personal.

2.2.2. OBLIGACIONES

a).- Desarrollar un procedimiento lo más completo posible del control presupuestario para preparar y presentar los presupuestos, aprobarlos, preparar, presentar y analizar los informes.

b).- Exigir que se le proporcionen los datos sobre resultados anteriores, tendencias, etc... a los departamentos de contabilidad, de estadística, con el objeto de pasar esta información a los jefes de los departamentos para que realicen sus presupuestos particulares.

c).- Recibir las estimaciones de los jefes de los departamentos y a su vez enviarlas a otros departamentos, cuyos presupuestos dependan o deban estar coordinados con ellos.

d).- Elaborar balance general y estado de resultados tentativos, basados en las estimaciones de cada departamento.

e).- Presentar los balances y estados de resultados, estimaciones departamentales al comité de presupuestos con sus respectivas comparaciones.

f).- Dar la información necesaria al comité de presupuestos para su estudio, ajuste y aprobación de los mismos.

g).- Realizar las revisiones o los ajustes que hayan sido aprobados por el comité y transmitirlos a los jefes de departamento.

h).- Recabar los informes comparativos de los resultados reales con los presupuestados, del departamento de contabilidad y suministrarlos a los jefes de departamento y al comité de presupuestos.

g).- Las decisiones que tome el comité, derivadas del estudio hecho a los informes comparativos deberá transmitirlas a los jefes departamentales.

1).- En general estar constantemente alerta para descubrir nuevos datos y métodos que puedan utilizarse para hacer más eficaz el programa presupuestario.

2.2.3. RESPONSABILIDAD POR CUANTO A LA PREPARACION DE LOS PRESUPUESTOS DEPARTAMENTALES.

Generalmente se acepta que la responsabilidad fundamental por cuanto a las estimaciones departamentales, es inherente a los Jefes de cada departamento. Así pues cualquier funcionario que tenga a su cargo una actividad específica deberá preparar su propio presupuesto aceptando implícitamente su responsabilidad.

2.3. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LOS PRESUPUESTOS

1.- Principio de la predictibilidad.- Nos dice que como primera tarea se debe preveer lo que va a suceder en el período que se intenta controlar; esta previsión abarcará todos -- los aspectos de la organización desde las ventas hasta la utilidad resultante de dichas ventas.

2.- Principio de la determinación cuantitativa.- La previsión será técnica y válida cuanto mejor pueda ser cuantificada, es decir para que un presupuesto merezca el nombre de -- tal es requisito que en él se haya determinado cuantitativamente el efecto de una serie de decisiones, objetivos y propósitos ya que el común denominador de todos los presupuestos -- es el signo de pesos o sea que se debe determinar en pesos cada uno de los planes de la empresa para el período presupuestal.

3.- Principio del objetivo.- Este principio es indudablemente uno de los más importantes ya que da la base inmediata para la previsión presupuestal ya que se refiere a que deben quedar perfectamente establecidos los objetivos del presupuesto. A continuación se dan algunas reglas para su fijación, las cuales se clasifican en: reglas de tipo negativo -- que son las que ayudarán a distinguir el objetivo de otros en que se puede confundir, y las de carácter positivo que tratan de precisarlo, jerarquizar sus elementos y definirlos.

a).- Reglas Negativas:

- No debe tomarse como objetivo lo que tan sólo pueden ser sus síntomas ya que en ocasiones éstos están más cerca de la apreciación y más cerca de la vista, que sus verdaderas -- causas que muchas veces se ocultan tras de áquellas.

- No debe confundirse el objetivo con los medios de lograrlo. En otras ocasiones sucede también que determinados medios para lograr tal fin, son tan obvios, tan usuales, que fácilmente tomamos como el verdadero problema lograr estos medios.

- No deben tomarse como posibilidades contradictorias -- las que quizá sólo son contrarias, esto quiere decir que cuando se presenta un dilema no hay que irse a los resultados extremos sino que hay que considerar las muchas alternativas -- que se tienen.

- Hay que tratar de encontrar la similitud y diferencia de nuestro objetivo con los más semejantes. Una de las razones de confusión de las ideas consiste como iguales dos cosas que son similares o análogas, o como distintas dos cosas ---- esencialmente iguales, por un diverso ángulo de consideración. Por esto lo que se propone es buscar que tienen de común y en qué difieren, lo cual ayuda bastante a evitar confusiones.

b).- Reglas Positivas:

Procurar fijar el objetivo por escrito, tratando de separar y ennumerar sus diversos aspectos y elementos, lo cual -- permite analizar más en detalle lo escrito.

- Se debe procurar contar con opiniones diversas, sobre todo si estos puntos de vista son distintos y complementarios ya que con esto se logra mayor creatividad y los resultados -- son más satisfactorios.

4.- Principio de la Precisión.- Dice que deben quedar -- perfectamente asentados en la forma más clara y precisa los -- presupuestos. Este principio cae dentro del área de la pla-- neación presupuestal, ya que los presupuestos son planes de -- acción y como tales deben ser expresados de una manera preci-- sa y concreta, deben evitar vaguedades que impidan su concre-- ta ejecución.

5.- Principio de la Costeabilidad.- Quiere decir que al-- implantar un sistema de control presupuestal se deben tomar-- en consideración los beneficios y ventajas que obtendrán, los -- cuales deben superar el costo de instalaciones y funcionamien-- to del sistema.

6.- Principio de la Flexibilidad.- Nos dice que se debe-- dejar margen para cambios posibles que pudieran surgir, esto-- es que los presupuestos deben adaptarse a las circunstancias-- cambiantes del negocio; los costos, los gastos, las ventas, -- etc., no deben considerarse ni mucho menos interpretarse como -- inflexibles.

7.- Principio de la Unidad.- Dice que debe existir un so-- lo plan para cada función dentro de la empresa. Es lógico --- que mientras haya diversos planes para cada función habrá con-- tradicciones, dudas, etc., por ello los diversos planes que -- se aplican a cada uno de los departamentos básicos como son:-- producción, ventas, finanzas, personal, etc., deben conside-- rarse de tal manera que en un mismo plan puedan encontrarse -- los elementos de todas las normas de acción aplicables. De -- ahí surge la necesidad y conveniencia de que todos cooperen -- en su formación.

8.- Principio de la Confianza. Se refiere a las personas que participar dentro de la empresa, las cuales deben estar convencidas de la utilidad de elaborar los presupuestos, éste es un factor sumamente importante para su buena marcha. Infundir esta confianza requiere de una labor educativa o dicho de otra forma de una preparación psicológica previa a la implantación del sistema, dicha educación debe continuar por varios años, destacando la parte que cada funcionario haya tenido en los éxitos o fracasos del negocio y las ventajas prácticas que se han obtenido de la aplicación de la técnica de control presupuestal.

9.- Principio de la Participación. Se refiere a que todas las personas que tomen decisiones dentro de la empresa deben participar en la elaboración del presupuesto.

10.- Principio de la Oportunidad. Nos dice que el presupuesto debe llevarse a cabo en el momento preciso, de lo contrario no reporta utilidad, para lo cual se precisa que se asignen fechas claves en las cuales se comprometan los funcionarios a llevar a cabo el presupuesto, este compromiso debe hacerse por escrito.

11.- Principio de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad. Nos dice que debe existir una persona responsable del presupuesto. La experiencia pasada en la cual se basan considerablemente los planes futuros la encontramos entre otras fuentes, en la contabilidad de ahí que los datos que proporciona el departamento de contabilidad deben estar ordenados en tal forma que permitan determinar las áreas de responsabilidad de la empresa y al mismo tiempo fraccionar las operaciones en la forma más adecuada para el control presupuestal; dicha contabilidad debe apoyarse en un catálogo de cuentas y un manual de contabilidad con el objeto de que

exista uniformidad y consistencia en el registro de las operaciones diarias de la entidad.

12.- Principio de la Organización. Se refiere a que en la estructuración de la empresa, todas las líneas de autoridad y responsabilidad deben estar perfectamente establecidas para evitar dudas y confusiones con respecto a las áreas y -- personas.

13.- Principio de la Comunicación Efectiva. Ese nos dice que la comunicación en la empresa debe ser oportuna y concisa por lo que se recomienda observar las siguientes reglas:

a).- Manténgase dentro de la línea de organización que establece que las órdenes e instrucciones fluyen del alto nivel directivo hacia abajo y los informes, sugerencias, recomendaciones, etc., fluyen a la inversa, es decir, de abajo -- hacia arriba.

b).- Mantenga la línea de organización abierta, es decir el flujo de comunicación en los dos sentidos no debe nunca interrumpirse.

c).- Mantenga informada a la línea de organización. Actúe en situaciones de emergencia cuando la línea de organización se interrumpa, pero hágaselo saber a los superiores y subordinados involucrados.

14.- Principio de Autoridad y Responsabilidad. Nos dice -- que la autoridad es el derecho a mandar y el poder hacerse --

obedecer, por lo tanto, cuando una persona tiene la autoridad tiene también toda la responsabilidad del presupuesto. Este es otro principio de organización que dispone que cuando se delega la autoridad en otra persona no se exime totalmente al funcionario de la responsabilidad final.

15.- Principio de la Coordinación. Nos dice que el presupuesto al establecer un programa, va a coordinar todos los intereses y objetivos de cada departamento para lograr el fin de la empresa.

16.- Principio del Reconocimiento. Como su nombre lo indica nos dice que a las personas hay que reconocerles sus éxitos en forma pública y corregirlos o aconsejarlos por sus omisiones en privado, tendiendo siempre a estimular la dignidad humana.

17.- Principio de las Excepciones. Nos dice que las personas encargadas de preparar el presupuesto, deben designarse un tiempo especial a los problemas excepcionales sin preocuparse por los problemas normales de la empresa; por ejemplo el problema de las variaciones, se debe preocupar únicamente por las variaciones significativas no por todas de acuerdo -- con este principio se debe de establecer un margen de tolerancia para estas variaciones, de acuerdo con las circunstancias y experiencias propias de cada empresa. Para hacer efectivo este principio el sistema de control presupuestal debe diseñarse en tal forma que las excepciones sean visibles inmediatamente que se originan.

18.- Principio de las Normas. Nos dice que los presupuestos constituyen la norma para todas las operaciones de la empresa, ya que señalan los lineamientos para establecer la ---

pauta de la conducta a seguir.

19.- Principio de la Conciencia de Costos. Toda decisión o acuerdo que se tome, tiene efectos dentro del presupuesto - del costo, por tanto hay que crear conciencia en los individuos sobre este efecto, aprovechando el fenómeno psicológico - de la imitación, entonces hay que educar a unos para que los imiten los demás.

De acuerdo a los principios anteriores, estos podrían -- clasificarse de la siguiente manera:

PREVISION

- 1.- Principio de la Predictibilidad
- 2.- Principio de la Determinación Cuantitativa
- 3.- Principio del Objetivo

PLANEACION

- 4.- Principio de la Precisión
- 5.- Principio de la Costeabilidad
- 6.- Principio de la Flexibilidad
- 7.- Principio de la Unidad
- 8.- Principio de la Confianza
- 9.- Principio de la Participación
- 10.- Principio de la Oportunidad
- 11.- Principio de la Contabilidad por áreas de res--ponsabilidad y control

ORGANIZACION

- 12.- Principio de la Organización
- 13.- Principio de la Comunicación Efectiva

DIRECCION

- 14.- Principio de la Autoridad
- 15.- Principio de la Coordinación

CONTROL

- 16.- Principio de Reconocimiento
- 17.- Principio de las Excepciones
- 18.- Principio de las Normas
- 19.- Principio de la Conciencia de Costos

2.4. DURACION DEL PERIODO PRESUPUESTAL

Se puede decir que las empresas pueden vivir meses, años etc., por lo tanto es importante decidir que fragmentos de la vida de esa empresa deben abarcar los presupuestos que controlarán su existencia.

Para establecer un presupuesto hay que fijar un periodo de tiempo que deberá abarcar el mismo, en muchos casos es la naturaleza misma del negocio la que decide la duración lógica del periodo presupuestario, de acuerdo con esto las empresas industriales pueden separarse en dos grupos:

a).- Empresas que sacan modelos nuevos cada año, que tienen estilos definidos por estación, o que tienen operaciones demasiado estacionales.

b).- Empresas que no están comprendidas en el inciso anterior.

2.4.1. Modelo del Año, Estilo de Estación. Este tipo de presupuesto lo preparan las compañías comprendidas en el inci

so "a", es decir las empresas que introducen modelos nuevos - cada año, ya que les es más conveniente un presupuesto anual, mientras que las empresas que crean estilos por temporadas de ber optar por un período semestral.

2.4.2. Presupuesto Anual.- Las entidades que no tienen - un modelo por año, o que no tienen estilos por estación pero- que tienen ventas altamente estacionales, el presupuesto ---- anual es el más indicado.

2.4.3. Presupuesto para Períodos Especiales.- Para el ti- po de empresas consideradas en el grupo "b" pueden ser posi- bles los siguientes tres sistemas:

a).- Los presupuestos pueden prepararse para un período- fijo de tres meses o un año.

b).- Los presupuestos pueden mantenerse ordinariamente - con un cierto período de adelanto con relación al mes actual, o sea, añadiendo un nuevo mes a la predicción a medida que se termina cada mes.

c).- Combinación de un presupuesto a largo plazo, con un presupuesto a corto plazo.

En resumen para precisar qué lapsos abarcarán los presu- puestos debemos tomar en consideración el tipo de negocio y - productos que se fabriquen, así como la mayor o menor exacti- tud o detalle que se desee, ya que a mayor período generalmen- te menor exactitud y detalle, tanto por la inseguridad en --- cuanto a las situaciones cambiantes como por la enorme canti- dad de trabajo que representa preparar cuidadosamente estima- ciones para muchos años.

El número de meses o años que abarque el presupuesto dependerá del uso al que se le destine. Los períodos presupuestales más usuales es el de un ejercicio contable y el de 5 años, al primero se le toma como presupuesto a corto plazo y al segundo como presupuesto a largo plazo, puesto que ambos tipos de planeación son necesarios, se puede encontrar otra clasificación intermedia que es a medio plazo y son los que se planean hasta tres años, o sea tres ejercicios contables.

El presupuesto a corto plazo es susceptible de fraccionarse en lapsos reducidos según sea el control que se desea ejercitar, así habrá presupuestos: semestrales, trimestrales-mensuales, semanales y diarios.

Para concluir se recomienda no establecer el período del presupuesto largo en forma rigurosa, ya que éste suele variar constantemente según sea la estabilidad o inestabilidad de las operaciones que se realicen, la práctica más aceptable podría ser la de estimar las operaciones de la empresa en períodos de un año, dividiendo éste en trimestres, que a su vez se subdividirían en meses posteriormente se irían elaborando estimaciones futuras por los mismos lapsos, tomando como base las experiencias adquiridas, con objeto de lograr el establecimiento de un presupuesto continuo.

2.5. REQUISITOS DE LOS PRESUPUESTOS PREVIOS A SU IMPLANTACION.

Para que los presupuestos cumplan en forma adecuada con las funciones que se esperan de ellos, se requiere considerar determinadas condiciones en su estructuración, como son:

1.- Conocimiento de la Empresa. Es indispensable el conocimiento amplio de la empresa en que se han de aplicar los --

presupuestos, debido a que éstos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización y a sus necesidades; su contenido y forma varían de una entidad a otra principalmente en el grado de análisis requerido.

2.- Exposición del Plan o Política. Esto es que los objetivos que se pretenden alcanzar con la implantación del presupuesto deben hacerse del conocimiento del personal de una forma clara y concreta a través de manuales e instructivos, ya que por medio de éstos se logra uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad de cada uno.

3.- Coordinación para la Ejecución del Plan o Políticas. Los departamentos que intervienen en la ejecución del plan, deben estar supervisados por el director de presupuestos, que a su vez actuará como coordinador de los mismo.

La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario, en que se precisen las fechas en que, cada departamento deberá tener disponibles la información necesaria, para que las demás direcciones puedan desarrollar sus estimaciones.

Como se mencionó anteriormente, la responsabilidad de la preparación de los presupuestos recae sobre el director, pero los funcionarios de los diferentes departamentos tendrán la obligación de proporcionarle los informes y estudios necesarios para su elaboración; de ahí la necesidad de delimitar el campo de acción de cada uno, su autoridad, su responsabilidad y jerarquía.

4.- FIJACION DEL PERIODO PRESUPUESTAL. Dada la complejidad de las operaciones de la empresa, resulta difícil predecir con razonable exactitud todos los elementos y factores -- que afectan la marcha de la entidad, es por ello importante -- que la dirección determine qué fragmento de la vida de la empresa deban abarcar los presupuestos que controlarán su existencia.

5.- DIRECCION Y VIGILANCIA. Una vez aprobado el plan, cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que les corresponden, con las instrucciones o recomendaciones que ayudarán a los jefes a poner en --- práctica dichos planes. Después se hará un estudio minucioso de las desviaciones que surgen de la comparación entre lo --- real y lo presupuestado, revisar periódicamente las estimaciones y de ser necesario modificarlas en función de la entidad -- a la que pertenecen.

6.- APOYO DIRECTIVO. La voluntad por parte de los directivos y su respaldo en la implantación del presupuesto es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual -- da al presupuesto un uso no solamente informativo, sino que -- lo convierte en un plan de acción operativo y de patrón de medición con lo ejecutado.

2.6. FACTORES QUE INTERVIENEN PARA UNA MEJOR APLICACION-PRESUPUESTAL

Existen factores externos e internos que pueden tener mayor efecto principalmente en las ventas y son los siguientes:

2.6.1. Factores Externo.- Sobre éstos no se tiene control, puesto que son muy numerosas las fuerzas económica, por lo tanto hay que tener conocimiento de ellas y tomarlas en --

cuenta, para ésto existen publicaciones por parte del gobierno, organizaciones industriales y comerciales, así como estadísticas de todo género y que orientan sobre el desarrollo -- económico en general y en particular en la empresa sobre la cual se hace el estudio, a continuación se citan los más importantes:

- 2.6.1.1. Tasa del desarrollo económico del país.
- 2.6.1.2. Tasa de la población en cuanto a edad, condiciones, sexo, etc.
- 2.6.1.3. Producción Industrial actual y la que se espera
- 2.6.1.4. Estabilidad política.
- 2.6.1.5. Controles gubernamentales e impuestos y derechos.

En la actualidad se publican revistas especializadas que proporcionan información sobre aspectos tales como:

- a).- Ingreso Nacional
- b).- El producto Nacional
- c).- Distribución de la riqueza
- d).- La población y su composición
- e).- Ocupación
- f).- Inversiones Nacionales y Extranjeras
- e).- Producción agrícola y sus mercados
- h).- Producción Industrial y sus mercados
- i).- Ventas e Inventarios
- j).- Precios al mayoreo y menudeo
- k).- Creación de nuevas empresas
- l).- Lanzamientos de nuevos productos
- m).- Moneda y Banca
- n).- Poder adquisitivo de la moneda
- ñ).- Ahorro y mercado monetario

- o).- Crédito nacional y extranjero
- p).- Tasas de interes bancarias y particulares
- q).- Reservas monetarias
- r).- Construcciones públicas y privadas
- s).- Turismo
- t).- Importaciones y exportaciones
- u).- Balanza comercial
- v).- Balanza de pagos
- w).- Controles gubernamentales
- x).- Impuestos y derechos

2.6.2. Factores Internos.- Estos también son complejos y variados y afectan las ventas de un negocio, sin embargo -- puede afirmarse que presentan menor dificultad que los factores externos, debido a que se generan en la misma organización y por tanto pueden ser evaluados y controlados con mayor grado de precisión. Entre los factores internos más importantes se citan los siguientes:

- 2.6.2.1. Política administrativa
- 2.6.2.2. Cambios en tamaño, diseño, calidad o envase de un producto.
- 2.6.2.3. Variaciones en costo de fabricación y ventas.
- 2.6.2.4. Variaciones en los sistemas de distribución
- 2.6.2.5. Cambios de precios
- 2.6.2.6. Modificaciones en planes publicitarios

En resumen, para estar en condiciones de formular un presupuesto, específicamente el de ventas, para que sea lo más cercano a la realidad debe utilizar los datos recabados mediante un análisis de mercado y conjugarlos con los factores externos e internos que se han descrito, de tal forma que es-

ta información pueda ser examinada por los directivos encargados de formular los presupuestos y puedan tomar las decisiones que convengan más.

C A P I T U L O I I I

EL CONTROL PRESUPUESTAL

- 3.1. Concepto de Control Presupuestal
- 3.2. Ventajas del Control Presupuestal
- 3.3. Fases del Control Presupuestal
- 3.4. Manual de Presupuestos

III. EL CONTROL PRESUPUESTAL

3.1. CONCEPTO DE CONTROL PRESUPUESTAL

Quando se habla de control presupuestal se está indicando, por una parte, la integración de todos y cada uno de los presupuestos que deben regir la marcha del negocio y por otra parte un continuo ajuste de los gastos a los ingresos, así como de la coordinación de las actividades de los diferentes departamentos de la empresa por medio de la estructuración de un plan cuyas partes forman una unidad o conjunto indivisible en el cual no se puede omitir ninguna de sus secciones ya que de lo contrario no se lograrían los objetivos deseados.

El conjunto de presupuestos parciales o funcionales, donde están reflejadas las distintas actividades de una entidad representando los objetivos planeados, forman un sistema al que se le denomina control presupuestal, plan anual de operaciones, plan financiero, planificación y control de las utilidades, etc.

El C.P. Cristóbal del Río González lo define de la siguiente manera: *El Control Presupuestal es un instrumento -- del que se valen las empresas, para dirigir todas sus operaciones, lo anterior se logra a través de la comparación sistemática del conjunto de previsiones establecidas para cada uno de sus departamentos, con los datos históricos que refleja la contabilidad durante el mismo periodo*.

Uno de los conceptos más claros y que ayudará a una mejor comprensión de lo que es control presupuestal es el siguiente, expresado por el C.P. Héctor Salas González.

"Es un conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar, dirigir y controlar por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de obtener el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo" (5)

3.2. VENTAJAS DEL CONTROL PRESUPUESTAL

1).- Infiuye para que se le dé un uso más económico al capital de trabajo y un uso máximo a los medios con que cuenta la empresa y al activo circulante.

2).- Restringe el desperdicio mediante asignaciones establecidas.

3).- Determina específicamente a quién corresponde la responsabilidad por cada función de la empresa.

4).- Facilita la coordinación

5).- Presenta cifras reales del negocio, que lo protegen en cierta forma del optimismo exagerado y la expansión innecesaria.

6).- Representa una señal de seguridad ya que muestra las diferencias entre las estimaciones y los resultados reales.

(5).- SALAS GONZALEZ, Héctor; Control Presupuestal de los negocios, México, D.F.

7).- Conservar los recursos de la empresa y mantenerlos dentro del límite de los ingresos.

8).- Ayuda inapreciable para la dirección en la determinación de los efectos de las normas o políticas adoptadas por cuanto a las ventas, producción y finanzas.

9).- Obliga a la dirección a estudiar sus mercados, productos, métodos y servicios.

10).- Estudia y planea el uso más económico de la mano de obra, del material y de los gastos constantemente.

11).- Representa el medio para predeterminar cuándo y en qué grado es necesario el financiamiento de una empresa.

12).- La organización que desarrolla un plan presupuestario y que trabaja de acuerdo con él es considerado mejor por parte de terceras personas

3.3. FASES DEL CONTROL PRESUPUESTAL

1).- Planeación. Esta fase comprende aspectos tales como recopilación de datos, análisis, ordenamiento e integración, en la cual la información histórica con que cuenta la empresa debe de aprovecharse para juzgar los posibles cursos de acción, selección, y podemos definir los planes con los cuales se alcanzarán los objetivos de la compañía.

2).- Formulación. Los presupuestos se formulan por cada uno de los departamentos de la empresa.

3).- Aprobación. Todo presupuesto debe ser sancionado por la dirección o gerencia para su discusión, apoyo o modifi

cación con el propósito de llegar al presupuesto definitivo.

4).- Ejecución y Coordinación. Cuando se ejecutan las acciones debe vigilarse durante el transcurso de éstas que los resultados se adhieran a los planes aprobados.

5).- Control. Se lleva acabo mediante la comparación de lo presupuestado contra lo realizado, lo que permite detectar oportunamente situaciones negativas o perjudiciales como consecuencia de las variaciones obtenidas de la comparación de los resultados reales con los planeados, esto implica que se lleve acabo la acción correctiva.

3.4. MANUAL DE PRESUPUESTOS

Un sistema de control presupuestario que no planee detalladamente los procedimientos que deben llevarse acabo para la formulación de los presupuestos, de ninguna manera es completo. Como se sabe la preparación de los presupuestos implica cooperación por parte del personal de todos los departamentos, lo cual quiere decir, que participan un elevado número de personas que deben coordinar sus esfuerzos y esto no podría ser si no se tiene por escrito, en forma de un manual de presupuestos el procedimiento para realizar éstos.

3.4.1. Beneficios del Uso de un Manual de Presupuestos:

a).- Proporciona una guía muy valiosa para introducir y mantener un plan presupuestal.

b).- Señala claramente al personal autorizado para preparar y administrar el presupuesto.

- c).- Define claramente la autoridad de cada individuo
- d).- Es un libro de consulta para los miembros de la organización que disipará las dudas en todo lo relacionado con el procedimiento y preparación de los presupuestos.
- e).- Asegura en mayor grado la uniformidad
- f).- Ayuda a la empresa a coordinar sus planes y actividades.
- g).- Presenta en forma convincente las ventajas del control presupuestal.

3.4.2. Contenido del Manual de Presupuestos.- El manual de presupuestos se hace principalmente para satisfacer las necesidades propias de cada empresa, por tanto puede variar un poco de una a otra, sin embargo casi todos los manuales incluyen aspectos tales como:

- a).- Objetivos del plan presupuestal
- b).- Organización a través de la cual funciona el presupuesto.
- c).- Obligaciones y responsabilidades del comité de presupuestos, del director de presupuestos, de los jefes de los departamentos y en fin todos los individuos responsables por cuanto a la preparación y administración de los mismos.
- d).- Duración del período presupuestal.
- e).- Procedimiento a seguir para la aprobación y revisión de los presupuestos.

f).- Fechas que deberán precisarse para la terminación - de las estimaciones e informes relacionados con los mismos.

g).- Procedimientos para hacer cumplir el presupuesto.

A continuación se muestra un tipo de manual muy completo realizado por Mckinsey en forma de diagrama.

	PRESUPUESTO DE VENTAS	PRESUPUESTO DE PRODUCCION
A. GERENTE DE VENTAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ventas previstas para el período del presupuesto, por clase, y entregado a "E", antes del primer día de la tercera semana anterior al período del presupuesto. 2. Recibe de "E" el presupuesto de ventas aprobado. 3. Recibe de "E" el presupuesto de ventas revisado antes de los 15 días anteriores al cierre del período. 	
B. GERENTE DE PRODUCCION	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe copia del presupuesto de ventas de "E", antes del tercer día de la tercera semana anterior al período del presupuesto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transmite a "E" el presupuesto de producción el tercer día de la segunda semana anterior al período del presupuesto. 2. Recibe de "E" el presupuesto de producción aprobado. 3. Informa a "E" de la producción, dentro de los 5 días laborales siguientes al cierre del período. 4. Recibe de "E" el presupuesto de producción revisado.
C. GERENTE GENERAL		
D. COMITE DE PRESUPUESTOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe y aprueba el presupuesto dentro de los dos días siguientes a su recepción de "E" y lo devuelve a "E" mismo. 2. Recibe de "E" una comparación de las ventas estimadas con las reales, e informa a "E" de cualesquiera revisiones efectuadas en el presupuesto de ventas, 15 días antes, por lo menos, del final del período. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe de "E" el presupuesto y lo aprueba dentro de los dos días siguientes a su recepción, y lo devuelve a "E". 2. Recibe de "E" una comparación de la producción estimada y la real; informa a "E" de cualesquiera modificaciones en el presupuesto de producción dentro de los 12 días siguientes a la terminación del período.

PRESUPUESTO DE NÓMINA	PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIALES DE ALMACÉN	PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS
<p>1. Envía a "E" la estimación de la nómina del departamento de ventas, con 10 días de antelación por lo menos al período del presupuesto.</p> <p>2. Recibe de "E" el presupuesto de nómina del departamento aprobado.</p> <p>3. Recibe de "E" el presupuesto de nómina revisado, dentro de los quince días siguientes al cierre del período.</p>	<p>1. Envía a "E" la estimación de compras de materiales de almacén con 13 días de antelación por lo menos al comienzo del período del presupuesto.</p> <p>2. Recibe de "E" el presupuesto de compras de materiales de almacén aprobado.</p> <p>3. Recibe de "E" el presupuesto revisado de compras de materiales de almacén dentro de los 15 días siguientes a la terminación del período.</p>	<p>1. Envía a "E" la estimación de las necesidades de materias primas, con 10 días de antelación al período del presupuesto.</p>
<p>1. Envía a "E" la estimación de la nómina administrativa, con 10 días de antelación a la iniciación del período del presupuesto.</p> <p>2. Recibe de "E" el presupuesto de nómina administrativa aprobado.</p> <p>3. Recibe de "E" el presupuesto de nómina revisado, dentro de los 15 días siguientes a la terminación del período.</p>	<p>1. Revisa y aprueba dentro de los dos días el presupuesto recibido de "E" y lo devuelve a "E" mismo.</p> <p>2. Recibe de "E" una comparación de las compras estimadas con las compras reales de materiales, y comunica a E cualesquiera modificaciones hechas en el presupuesto dentro de los 12 días siguientes del período.</p>	<p>Revisa y aprueba el presupuesto de materias primas dentro de los dos días siguientes de recibido.</p> <p>2. Recibe de "E" una comparación de las estimaciones con las compras reales de materias primas y comunica a "E" las modificaciones del presupuesto dentro de los 12 días siguientes al cierre del período.</p>

PRESUPUESTO DE EQUIPO E INSTALACIONES	PRESUPUESTO DE GASTOS MISCELÁNEOS	PRESUPUESTO FINANCIERO
<p>1. Se remite a "C" una estimación de los gastos de equipo e instalaciones con 15 días de antelación por lo menos al período del presupuesto.</p> <p>2. Recibe de "E" la estimación de equipo e instalaciones.</p> <p>3. Recibe de "E" el presupuesto de equipo e instalaciones revisado, dentro de los 15 días siguientes al cierre del período.</p>	<p>1. Se remite a "E" la estimación de los gastos misceláneos por departamentos con 10 días de antelación por lo menos al período del presupuesto.</p> <p>2. Recibe de "E" el presupuesto revisado de gastos misceláneos aprobado.</p> <p>3. Recibe de "E" el presupuesto revisado de gastos misceláneos, dentro de los 15 días siguientes al cierre del período.</p>	
<p>1. Véase Gerente de ventas.</p> <p>2. Véase Gerente de ventas.</p> <p>3. Véase Gerente de ventas.</p>	<p>1. Véase Gerente de ventas.</p> <p>2. Véase Gerente de ventas.</p> <p>3. Véase Gerente de ventas.</p>	
<p>1. Recibe y aprueba las estimaciones de los gastos de equipo e instalaciones y los devuelve a "E", con 10 días de antelación por lo menos al período del presupuesto.</p> <p>2. Recibe de "E" el presupuesto de equipo e instalaciones aprobado.</p> <p>3. Recibe de "E" el presupuesto de equipo e instalaciones revisado, dentro de los 15 días siguientes al cierre del período.</p>	<p>1. Véase Gerente de ventas.</p> <p>2. Véase Gerente de ventas.</p> <p>3. Véase Gerente de ventas.</p>	<p>1. Revisa y aprueba las estimaciones de cobros y pagos de caja, recibido de "E".</p> <p>2. Recibe el presupuesto financiero.</p>
<p>1. Revisa y aprueba el presupuesto recibido de "E" antes de dos días, y lo devuelve a "E" mismo.</p> <p>2. Recibe de "E" una comparación de las erogaciones estimadas y las erogaciones reales de equipo e instalaciones, e informa a "E" mismo cualquier modificación en el presupuesto respectivo, dentro de los 12 días siguientes al cierre del período.</p>	<p>1. Revisa y aprueba el presupuesto dentro de los dos días siguientes a su recepción de "E" y lo devuelve a "E" mismo.</p> <p>2. Recibe de "E" una comparación de los gastos misceláneos, estimados y los reales, e informa a "E" mismo de cualesquiera modificaciones en el presupuesto respectivo, dentro de los 12 días siguientes al cierre del período.</p>	<p>1. Revisa y devuelve el presupuesto recibido de "E", dentro de los dos días siguientes a su recepción.</p> <p>2. Recibe una comparación de los cobros y los pagos reales, e informa a "E" de cualesquiera revisiones en el presupuesto financiero.</p>

PRESUPUESTO DE VENTAS	PRESUPUESTO DE PRODUCCION.	
E. AYUDANTE DEL GERENTE GENERAL.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Remite a "B" una copia de las ventas estimadas, dos días después de recibirlas de "A". 2. Envía a "D" la estimación original, antes del primer día de la primera semana anterior al período del presupuesto. 3. Recibe de "D" el presupuesto de ventas aprobado y lo transmite a "A". 4. Compara las ventas estimadas y las reales, junto con las recomendaciones de "D". 10 días antes por lo menos, del final del período. 5. Transmite a "A" la revisión del presupuesto de ventas, 15 días antes, por lo menos, del final del período. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe y transmite a "D" el presupuesto de producción, el primer día de la primera semana anterior al período del presupuesto. 2. Recibe de "E" el presupuesto de producción aprobado y lo transmite a "B". 3. Envía a "D" una comparación de la producción estimada con la producción real, dentro de los 10 días siguientes al cierre del período. 4. Transmite a "B" las modificaciones en el presupuesto de producción, dentro de los quince días siguientes al cierre del período.
F. DEPTO. DE ESTADISTICA.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informa al "E" de las ventas reales del período, dentro de los 5 días laborables siguientes a la terminación del período. 	
G. DEPTO. DE CONTABILIDAD		
H. AGENTE DE COMPRAS		

PRESUPUESTO DE NÓMINA	PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIALES DE ALMACÉN.	PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS
<p>1. Recibe y transmite a "D" la estimación de nómina, el primer día de la -- primera semana anterior al período del presupuesto.</p> <p>2. Recibe de "D" el presupuesto de nómina aprobado y o transmite a "A", a "B" y a "C".</p> <p>3. Envía a "D" una comparación de la nómina estimada con la nómina real, dentro de los 10 días siguientes al cierre del período.</p> <p>4. Transmite a "A", a "B" y a "C", las modificaciones en el presupuesto de nómina dentro de los 15 días siguientes al cierre del período.</p>	<p>1. Recibe y transmite a "D" la estimación de las compras de materiales de almacén, el primer día de la primera semana anterior al período del -- presupuesto.</p> <p>2. Recibe de "D" el presupuesto de compras de materiales de almacén aprobado y lo transmite a "E".</p> <p>3. Envía a "D" una comparación de la estimación de las compras con las compras reales de almacén dentro de los 10 días siguientes al cierre del período.</p> <p>4. Transmite a "B" la revisión del presupuesto de compras de materiales de almacén dentro de los 15 días siguientes al cierre del período.</p>	<p>1. Recibe y transmite a "H" la estimación de las necesidades de materias primas con 10 días de anticipación al comienzo -- del período del presupuesto.</p> <p>2. Recibe y transmite a "D" las compras estimadas de materias primas, el -- primer día de la primera semana anterior al período del presupuesto.</p> <p>3. Recibe de "D" el presupuesto de materias primas aprobado y lo transmite a "H".</p> <p>4. Envía a "D" una comparación de las compras estimadas con las compras reales de materias primas dentro de los 10 días siguientes al cierre del período.</p> <p>5. Transmite a "H" la revisión del presupuesto de materias primas, dentro de los 15 días siguientes al cierre del período.</p>
<p>+. Informa a "E" de la nómina real dentro de los ocho días siguientes a la terminación del período.</p>	<p>1. Informa a "E" de las compras reales de materiales de almacén, dentro de los 8 días siguientes al cierre del período.</p>	<p>1. Informa a "E" de las compras reales de materias primas, dentro de los 8 días siguientes al cierre del período.</p> <p>1. Recibe de "E" una estimación de los materiales necesarios, y presenta a "E" mismo una estimación de las compras, el -- primer día de la segunda semana anterior al período del presupuesto.</p> <p>2. Recibe de "E" el presupuesto de materias primas aprobado.</p> <p>3. Recibe de "E" el presupuesto de materias primas revisado, dentro de los 15 días siguientes al cierre del período.</p>

PRESUPUESTO DE EQUIPO E INSTALACIONES	PRESUPUESTO DE GASTOS MISCELÁNEOS	PRESUPUESTO FINANCIERO
<p>1. Recibe de "C" las estimaciones aprobadas de equipo e instalaciones y las transmite a "D", el primer día de la primera semana anterior al período del presupuesto.</p> <p>2. Recibe de "D" el presupuesto de equipo e instalaciones aprobado, y lo transmite a "A", a "B" y a "C".</p> <p>3. Envía a "D" una comparación de las erogaciones estimadas con las erogaciones reales de equipo e instalaciones dentro de los 10 días siguientes al cierre del período.</p> <p>4. Transmite a "A", a "B" y a "C", el presupuesto de equipo e instalaciones revisado, dentro de los 15 días siguientes al cierre del período.</p>	<p>1. Recibe y transmite a "D" la estimación de los gastos misceláneos, el primer día de la primera semana anterior al período del presupuesto.</p> <p>2. Recibe de "D" el presupuesto de gastos misceláneos aprobado, y lo transmite a "A", a "B" y a "C".</p> <p>3. Envía a "D" una comparación de los gastos misceláneos presupuestados y los gastos reales, dentro de los 10 días siguientes a la terminación del período.</p> <p>4. Transmite a "A", a "B" y a "C", el presupuesto de gastos misceláneos revisado, dentro de los 15 días siguientes al cierre del período.</p>	<p>1. Prepara una estimación de cobros y pagos de caja, y lo presenta a "C".</p> <p>2. Presenta a "D" una estimación de cobros y pagos de caja aprobada por "C", el primer día de la primera semana anterior al período del presupuesto.</p> <p>3. Recibe de "D" el presupuesto financiero aprobado y lo transmite a "C".</p> <p>4. Envía a "D" una comparación de los cobros y los pagos de caja presupuestados y reales, dentro de los 10 días siguientes al cierre del período.</p>
<p>1. Informa a "E" de las erogaciones reales de equipo e instalaciones, dentro de los 8 días siguientes al cierre del período.</p>	<p>1. Comunica a "E" los gastos misceláneos reales dentro de los 8 días siguientes al cierre del período.</p>	

C.A.P.I.T.U.L.O ---IV**PRESUPUESTOS FUNCIONALES**

- 4.1 Presupuestos de Ingresos**
- 4.2 Presupuestos de Egresos e Inversiones**
- 4.3 Presupuesto Financiero**
- 4.4 Estado de Resultados Presupuestado**
- 4.5 Estado de Posición Financiera Presupuestado**
- 4.6 Estado de Origen y Aplicación de Recursos Presupuestado**
- 4.7 Determinación y análisis de las Variaciones y Medidas --
correctivas e Informes.**

IV. PRESUPUESTOS FUNCIONALES

Estos presupuestos tienen como objetivo final, el desarrollar un balance general y un estado de resultados, si bien los detalles pueden variar de una empresa a otra, todas las entidades industriales tienen las mismas funciones básicas y necesitan por tanto preparar por lo menos los siguientes presupuestos:

1.- Presupuestos de Ingresos. En las empresas particulares o sea la iniciativa privada, el primer paso en la implantación de un programa presupuestal es realizar el presupuesto de los ingresos, éstos están constituidos por los siguientes presupuestos:

- * Presupuesto de Ventas, y
- * Presupuesto de otros ingresos

4.1.1. Presupuesto de Ventas. Antiguamente en la administración de las empresas, las ventas estaban consideradas como una aventura soportada por la experiencia, habilidad y viveza de los vendedores y a las condiciones corrientes del mercado. En la actualidad este aspecto imprevisto ha desaparecido casi por completo, debido a que han venido desarrollándose procedimientos más avanzados que sirven para prever en forma más aceptada las ventas.

El presupuesto de ventas se dice que es la piedra angular de toda planificación de la empresa privada, ya que constituye la principal fuente de fondos: sobre este presupuesto descansan directamente las adiciones necesarias al activo de capital, al importe de los gastos a planear, las necesidades de mano de obra, el nivel de producción y otros aspectos im-

portantes de las operaciones. Sin embargo, para que un presu puesto de ventas funcione en forma eficaz se deben considerar los siguientes factores:

1).- Factores internos.- Son aquellos que únicamente --- afectan a la propia empresa y que sólo de ella depende el que puedan ser controlados.

Los factores internos se clasifican en:

- a).- Factores Específicos de Ventas.
- b).- Factores de influencia Administrativa.

Los factores específicos de ventas se clasifican a su -- vez en:

- De Ajuste
- De Cambio
- Corrientes de Crecimiento

Factores de Ajuste.- Son los que tienen relación con --- acontecimientos. por causa fortuita o de fuerza mayor y posiblemente no recurrentes que operaron en el medio y que influyeron en las ventas. Estos a su vez se clasifican en:

- De Ajuste Perjudicial
- De Ajuste Saludable

Factores de Ajuste Perjudicial.- Son aquellos que influyeron en forma negativa en las ventas del ejercicio anterior y que deben tomarse en cuenta para presupuestar las ventas -- del nuevo ejercicio. Ejemplo: una huelga, un incendio etc.,

Los Factores de Ajuste Saludable.- Son aquéllos que modificaron los volúmenes de ventas del ejercicio anterior y -- que no volverán a repetirse. Ejemplo: relaciones políticas, - contratos especiales, etc.

Factores de Cambio.- Son todas aquéllas modificaciones - que van a efectuarse en el período presupuestal y que provoca rán un efecto en las ventas. Estos a su vez se clasifican en:

- * Cambio en el producto.- Rediseño, cambio de material, - cambio de presentación, etc.

- * Cambio en el Mercado.- Cambio en la moda y costumbres- así como en la actividad económica.

- * Cambios en los Métodos de Ventas.- En precios, publici- dad, distribución y servicios.

- * Cambios en la Producción.- Cambios en las técnicas de- producción y en los procesos de fabricación.

Corrientes de Crecimiento.- Son aquéllas que provocan un aumento en las ventas, tomando en consideración la marcha o - continuidad de la empresa, la necesidad de prevalecer en el - mercado, así como aumentar sus ingresos y ganancias. Estos a - su vez se clasifican en:

- * Superación en las ventas
- * Desarrollo o Expansión
- * Crédito Mercantil

Los Factores de Influencia Administrativa.- Son todas -- aquéllas decisiones que deben tomar los ejecutivos (Directo-- res, Gerentes, Jefes de Departamento) después de considerar -

los factores específicos y las fuerzas económico generales, - las decisiones que se pueden tomar son:

- * Introducción y desarrollo de nuevos productos
- * Estudio de una nueva política de mercado
- * Capacidad de Producción
- * Condiciones Financieras
- * Aplicación de nueva política de publicidad
- * Modificaciones en la política de precios, etc.

2).- Factores Externos.- Son aquéllos que no afectan a - empresa en forma particular, sino también a empresas similares en su ramo y en general a toda la economía.

Uno de los factores externos que influyen en las ventas:

Las fuerzas económicas generales.- Las cuales son un estado de situaciones y no algo preciso y se habla de ellas en términos cualitativos, surgiendo el problema cuando se hace - referencia a términos cuantitativos.

Todos estos datos son obtenidos por el Economista a través de Instituciones de Crédito (Banco de México, Nacional Financiera, etc.), dependencias gubernamentales (Sría. de Comercio Industrial, Procuraduría del Consumidor, etc.) y organismos particulares, que preparan índices de las fuerzas económicas generales, aportando datos tales como los que se mencionaron anteriormente cuando se habló de los factores externos.

4.1.1.1.- Métodos para Elaborar las Estimaciones de Ventas.- Los métodos más usuales son los siguientes:

1.- Métodos Estadísticos.- Basados en la estadística y análisis de las ventas de años anteriores, son utilizados por lo general en aquellas empresas que cuentan con experiencia para ello. los métodos estadísticos más importantes son:

- a).- Promedios Móviles
- b).- Semi-Promedios
- c).- Mínimos Cuadrados

2.- Método analítico de Predicciones. Se basa en la predicción aplicando el criterio y análisis a hechos y condiciones conocidas con el fin de obtener una mayor aproximación de lo que sucederá en el futuro; existe en él la flexibilidad de criterio, que es ilimitada; no existe ninguna fórmula para su utilización, en él pueden ser utilizados los métodos estadísticos.

Una de las técnicas para la estimación de las ventas es la mercadotecnia en cuyo concepto están inherentes las funciones de planeación, desarrollo y ventas de productos. En este estudio se trata de conocer que es lo que un posible consumidor potencial desea, sus necesidades, gastos y demandas; poniendo al alcance del mismo los productos que le satisfagan en cantidades y en el lugar que a él le convenga así como también a la empresa.

3.- Método Factorial. En este método se utiliza una fórmula en el que intervienen los factores específicos de ventas.

La fórmula para este método es la siguiente:

$$PV = (V \pm F) EA$$

en donde:

PV = Presupuesto de Ventas
 V = Ventas del año anterior
 F = Factores Específicos de Ventas

- a).- Factores de Ajuste
- b).- Factores de Cambio
- c).- Factores de Crecimiento

E = Fuerzas económicas Generales
 (% estimado de realización, previsto por economistas)

A = Influencia Administrativa
 (% estimado de realización por la administración de la -
 empresa)

4.1.2. Presupuesto de otros ingresos.- Se refiere a los presupuestos de ingresos que son propios y ajenos pero que de ninguna manera se derivan de las operaciones normales de la - empresa, estos ingresos pueden ser por:

- 1.- Aumentos de capital por entregas en efectivo, etc.
- 2.- Ventas de activos fijos, de desperdicios industriales.

4.2. Presupuesto de Egresos e Inversiones.

Está integrado por:

4.2.1. Presupuesto de inventarios, producción, costo de producción y compras.

4.2.2. Presupuesto de Costo de Distribución y Administrativo.

4.2.3. Presupuesto de inversiones

4.2.4. Presupuesto de impuesto sobre la renta

4.2.5. Presupuesto de aplicación de utilidades

4.2.6. Presupuesto de Otros Egresos.

4.2.1. Presupuesto de Inventarios, producción, costo de producción y compras.

4.2.1.1. Presupuestos de Producción

Primeramente es necesario considerar los presupuestos de producción e inventarios en forma conjunta, ya que se encuentran estrechamente ligados entre sí, así mismo el presupuesto de producción se relaciona con el presupuesto de ventas, materias primas, mano de obra y cargos indirectos.

Una función muy importante del presupuesto de producción es la de anticiparse al problema de control de inventarios, - de tal importancia que en muchas ocasiones representa el valor decisivo en la determinación de las cantidades a producir en las diferentes épocas del año.

Dicho presupuesto está en función de los volúmenes requeridos por el presupuesto de ventas, de ninguna manera puede programarse en forma independiente; además de que el presupuesto de producción no puede ser preparado antes de haber en contrado el inventario que se desea tener como estándar.

Objetivos de la Producción:

1.- Planeación de la producción en tal forma que siempre se tengan suficientes productos para satisfacer las necesidades de ventas.

2.- Producir artículos de mayor calidad

3.- Producción al costo más bajo posible

Para cumplir con estos objetivos es necesario considerar varios factores, entre los más importantes se mencionan:

a).- Estabilizar la producción. Que consiste en determinar un volumen promedio de producción para el período presupuestado que trae como consecuencia reducciones importantes de costo y mejoras en las operaciones.

b).- Nivel de inventarios. Para mantener un determinado nivel de inventarios se deben establecer políticas con el objeto de:

- Planificar el nivel óptimo de inversión en inventarios y:

- A través del control, mantener los niveles óptimos tan cerca como sea posible de lo planeado.

Los niveles de inventarios tienen que mantenerse entre - dos extremos, es decir, un nivel excesivo que ocasiona costos de operación, riesgos e inversiones muy costosos y un nivel - inadecuado que tiene como consecuencia la imposibilidad de ha- cer frente a las demandas de ventas y producción, lo cual tam- bién implica un costo, por tanto es preciso establecer políti- cas de inventarios que deben incluir:

* La imposición de patrones (estándares de inventarios - como límites mínimos y máximos o rotaciones

* La aplicación de métodos y técnicas que aseguren su -- concordancia con los patrones.

* Duración del Proceso de Producción. Se debe tomar en - consideración el tiempo para programar la producción, durante meses, semanas e incluso años.

* Suficiencia de Maquinaria y Equipo. Esto es, la maqui naria y equipo e instalacines debe ser lo suficiente como pa ra cubrir las necesidades de producción normal así como necesi dades estacionales e imprevistas.

* Disponibilidad de las Materias Primas. Debe conocerse anticipadamente, si habrá materias primas suficientes en canti dad y precio razonables en el momento en que se necesiten. También es conveniente saber si el espacio de almacenamieto es suficiente para almacenar las cantidades necesarias.

* Disponibilidad de la Mano de Obra. En los casos en -- que se requiere mano de obra especializada, deberá atenderse a la disponibilidad de tal mano de obra y el tiempo necesario para el entrenamiento de ésta, mayormente cuando se trata - de nuevos productos o variaciones en la escala de producción.

4.2.1.2. Presupuesto de Inventarios

Al preparar el presupuesto de inventarios se debe tomar en cuenta que un inventario excesivo origina gastos innecesarios, derivados del manejo y almacenamiento de inversiones -- ociosas, pago de seguros, intereses, obsolescencia, etc., y --

que un inventario insuficiente da como resultado demoras en el surtido de pedidos y por consiguiente baja en las ventas, por tanto es preciso determinar un inventario adecuado estableciendo límites permisibles de seguridad o mínimos y máximos que se determinan de acuerdo con las características de cada empresa, siendo su finalidad primordial la de controlar las existencias.

El control de inventarios influye en los renglones de -- productos terminados, producción en proceso y materiales, que son a los que se les da el nombre de inventarios. El inventario de productos terminados es el que tiene una estrecha relación con las ventas, es en función de las ventas como se mide el tamaño de inventarios; a esta medida o rotación se acostumbra llamarla de inventarios o nivel de inventarios.

Se llama rotación de inventarios.- A la relación que guardan las ventas anuales con el inventario anual promedio, en otras palabras, al número de veces que el inventario da la vuelta durante un año. Ejemplo: supongamos que una empresa vende 8000 unidades en un año y su inventario promedio es de 2000 unidades, entonces el resultado será 4.

$$\frac{8000}{2000} = 4$$

Quiere decir que la empresa vendió cuatro veces su inventario en un año.

Nivel de inventarios.- Se representa como la rotación -- por índice que señala la cantidad de meses de ventas que tenemos en el inventario en un momento determinado.

Por ejemplo: supongamos que tenemos 8000 unidades en --- existencia de "X" producto, y las ventas estimadas son de --- 2000 unidades mensuales, en este caso nuestro nivel de inventarios es de 4.

Sin embargo aunque los índices de rotación y nivel de inventarios en ambos casos es el mismo no representan lo mismo--- ya que el último nos dice que el inventario alcanza para las ventas de cuatro meses.

Rotación estándar de inventarios.- Representa la rela--- ción ideal que se desea entre las ventas anuales y el inventario real; de tal forma que comparando la relación real con la relación estándar predeterminada es posible ver si es excesivo o si es insuficiente.

Ejemplo: Supongamos que tenemos lo siguiente:

Presupuesto de Ventas		\$4,000,000.00
Rotación de inventarios:	5	
Inventario base	$\frac{\$4,000,000.00}{5}$	= 800,000 Uds.

El inventario inicial real del periodo es 750,000 Uds. - lo cual significa que existe una insuficiencia de 50,000 unidades que debemos considerar en el pronóstico de producción. Siguiendo con el mismo ejemplo tenemos:

$$\text{Nivel de inventarios} = \frac{12}{5} = 2.4 \text{ meses } \acute{o}$$

$$\frac{360}{5} = 72 \text{ días}$$

4.2.1.2.1. PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS

Los materiales o materias primas que se utilicen en la fabricación del producto se clasifican en; directa o indirecta.

a).- Materia prima directa. Es aquélla que se identifica directamente con el costo del producto terminado o que se imputan a él.

b).- Materia prima indirecta. No son atribuibles en forma directa al producto, tenemos por ejemplo; aceites, colorantes, carbón, gas, lubricantes y otros suministros de mantenimiento.

Para elaborar el presupuesto de materia prima es necesario conocer primeramente la cantidad en unidades de ésta que se lleva cada producto, para posteriormente valuarlas, lo cual consiste en la multiplicación de las unidades requeridas por el costo unitario de los materiales.

El jefe del departamento de producción es el encargado y responsable de la preparación de dicho presupuesto, debido a su estrecha relación con el presupuesto de producción, los presupuestos que intervienen en la preparación del mismo son: El departamento de contabilidad de costos, la división de ingeniería, el departamento de almacenes y compras, a éste último le corresponde suministrar información sobre los precios. Este presupuesto es el antecedente para la formulación del presupuesto de compras.

4.2.1.3. PRESUPUESTO DE COMPRAS

Se refiere a todas aquellas adquisiciones de materia ---

prima esenciales para la producción. Dicho presupuesto dependerá de las necesidades de la producción y de los inventarios que deben mantenerse en existencia. Para elaborar el presupuesto de compras es preciso hacer antes el presupuesto de materiales en unidades o volúmenes para poder determinar cuántas unidades de materiales se requerirán a lo largo del ejercicio, para producir los volúmenes indicados por el presupuesto de producción.

También se debe considerar en este presupuesto varios factores que influyen en forma determinante tales como: inventarios iniciales del período de presupuesto, máximos y mínimos de inventarios, la durabilidad de los materiales, áreas de almacenamiento, etc. El departamento de compras es el que debe proporcionar los costos unitarios de los materiales, basándose en las experiencias anteriores y en inversiones de mercado realizadas a la fecha de preparación del presupuesto. Por cuanto a la responsabilidad de su preparación, ésta recae en el departamento de compras y directamente en el jefe de compras.

En el presupuesto de compras se debe establecer específicamente:

- 1.- Las cantidades de unidades de cada tipo de materia prima a comprar.
- 2.- La oportunidad o fecha de las compras.
- 3.- El costo estimado de las compras de materia prima por unidad y en total.

Una vez determinada la cantidad de materiales que se necesitan para la producción presupuestada y basados en los in-

ventarios finales adecuados obtenidos, se procede a estimar - el presupuesto de compras, ejemplo:

Presupuesto de producción	1,300,000 Us	
+ Inv. final deseable	<u>300,000 us</u>	1,600,000
- Inv. inicial		<u>200,000</u>
Requerimiento de Compras en unidades		1,400,000

Como se puede observar nuestras compras anuales serán de 1,400,000 Us. y una vez que ya se han determinado éstas se -- procede a hacer una estimación de compras mensuales de acuerdo a las necesidades del presupuesto de producción mensual, - para lo cual tendremos que basarnos en los límites máximos y -- mínimos de materias primas.

4.2.1.3.1. PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

Para planificar y controlar en forma adecuada los costos de mano de obras, es necesario considerar separadamente los - diversos tipos de costos de ésta, la cual se clasifica en: --

a).- Directa, y b).- Indirecta

a).- Costo de mano de obra directa: Son los salarios pagados a los trabajadores que se dedican a las operaciones fabriles específicas de producción o sea, los costos de mano de obra que pueden atribuirsele específicamente al producto.

b).- Costo de mano de obra indirecta: Comprende todos -- los demás salarios pagados a los trabajadores que no están dedicados directamente con las operaciones específicas de producción, como son: supervisores almacenistas, etc.

Para preparar el presupuesto de mano de obra directa debemos estimar el costo para cumplir con el presupuesto de --- producción; éste puede obtenerse multiplicando el número de - unidades de productos terminados que se van a producir, por - los promedios de costo de mano de obra por unidad de producto terminado; también se obtiene multiplicando las horas de tra- bajo directo que se emplearán en la producción por el costo - promedio de hora de trabajo, la estimación de dichos prome--- dio dependerá de las formas de compensación del trabajo que - se utilice, las más comunes son:

a).- Salario diario.- Por cada día de trabajo, se le paga una suma previamente pactada.

b).--Por hora de trabajo. Se le paga una suma por cada hora efectivamente trabajada.

c).- Por destajo. Su salario dependerá de la cantidad de artículos producidos o también de acuerdo con la cantidad --- real de trabajo desarrollado.

d).- Compensación a base de bonificaciones. Es una combinación de los anteriores sistemas, o sea, que el trabajador recibe su sueldo, sea por horas o días trabajados, o por destajo y aparte una bonificación por exceso de producción o por mayor calidad, etc.

Para la preparación del presupuesto de mano de obra se - requieren datos e informaciones que arrojan los estudios de - tiempos y movimientos, los cuales nos los proporcionan el departamento de Ingeniería Industrial en cooperación con el departamento de relaciones industriales o de personal.

4.2.1.3.2. Presupuesto de costos indirectos de producción

Establecer el costo indirecto es muy complejo por las dificultades que presenta su distribución equitativa a las unidades producidas, lo cual trae implícito el problema de su -- previa y adecuada acumulación.

Los costos indirectos también se conocen como: costo de fabricación, costos de fábrica, costos de producción, costos de elaboración, costos de explotación, costos de transformación, costos de servicio, costos indirectos, sobrecargos, cargos indirectos.

Desde el punto de vista contable se consideran como tales todos aquellos costos indirectos indispensables para que la empresa esté en condiciones óptimas de llevar a cabo la producción, pero que no pueden ser aplicables directamente al -- productc. Estos costos pueden resumirse en tres grupos:

1.- Trabajos indirectos. Comprenden el esfuerzo humano dedicado a dirección, supervisión, inspección y vigilancia -- del proceso productivo en general.

2.- Material indirecto. Son aquéllos que se utilizan en beneficio de la producción en general, ejemplo; combustibles-lubricantes, etc.

3.- Costos indirectos. Incluye un conjunto de servicios-conexos como son los del espacio ocupado, de conservación y -- mantenimiento de los bienes físicos de producción, de la depreciación y aseguramiento contra riesgos de los mismos bienes, todas ellas incurridas en beneficio de la producción en conjunto.

Los costos de producción también pueden clasificarse tomando en consideración su grado de variabilidad es decir:

a).- Costos fijos.- Son aquéllos que permanecen iguales independientemente del volumen de la producción, tal como sucede con la depreciación, las contribuciones, los seguros, la renta, etc.

b).- Costos variables. Son aquellos que aumentan o disminuyen en relación con el volumen de producción, tales como el trabajo indirecto, la fuerza, la luz, la conservación, los materiales indirectos, etc.

4.2.1.4. Presupuesto del Costo de Producción.

El estado de costos de producción es un estado financiero que muestra cómo ha incurrido cada uno de los elementos -- del costo de producción como son: la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos en la elaboración de determinados productos; así como el costo de los inventarios (iniciales y finales) de producción en proceso, con el objeto de conocer lo que nos ha costado producir. Por lo anterior se deduce que con base en los datos que se muestran en los presupuestos de materias primas, mano de obra y costos indirectos, y con el conocimiento predeterminado del valor de los inventarios se puede formular el presupuesto del costo de producción.

4.2.1.4.1. Presupuesto de Costo de Ventas.-- Con los resultados del costo de producción y con el conocimiento del valor de los inventarios predeterminados se formula el presupuesto de costo de ventas. Este estado se utiliza posteriormente para la preparación del estado de resultados presupuestado

4.2.2. Presupuesto de Costo de Distribución y Administrativo.

4.2.2.1. Presupuesto de Costos de Venta.

Como es sabido el plan de ventas representa la parte de ingresos y el costo de distribución del plan de utilidades.

La planificación de ventas incluye tres pasos:

- 1.- El desarrollo de un plan de promoción y publicidad
- 2.- El desarrollo de un plan de gastos de venta y
- 3.- El desarrollo de un plan de distribución.

Por tanto los gastos de distribución son todos aquellos costos relativos a la venta, la distribución y la entrega de los productos a los clientes. Los gastos de venta tienen como objetivo despertar el deseo de los consumidores de poseer los productos de la empresa, lo anterior se puede lograr estableciendo lugares convenientes para la empresa y el consumidor para su compra, transportando los artículos hasta dichos lugares y realizando una intensa y continua publicidad, que mantenga en la mente del público el prestigio, la calidad y el nombre de los productos que se ofrecen.

Clasificación de los gastos de venta:

1.- Los que se establecen por políticas de la compañía y que se relacionan con el tiempo, tales como las cantidades destinadas a la publicidad.

2.- Los que varían directamente con la cantidad de productos vendidos, como son: la comisión a los vendedores.

De acuerdo con esta clasificación se pueden dividir los gastos de ventas según su grado de variabilidad en:

a).- Fijos. Son aquéllos que permanecen constantes, no importando los cambios en el volumen de ventas, como por ejemplo: sueldos, rentas, impuestos, luz, publicidad, etc.

b).- Variables, Son aquéllos que aumentan o disminuyen en relación directa con las ventas, ejemplo: comisiones sobre las ventas, fletes y transportes, empaque abasto de materiales, etc.

Para el control de los gastos de venta, es necesario que estos se clasifiquen en el mismo orden que el catálogo de cuentas, y que este se ajuste a las necesidades del presupuesto para efectos de comparación.

A continuación se mencionan algunas de las cuentas de gastos de venta más comunes y su determinación:

1.- Sueldos y salarios. Con base en la nómina anterior del departamento de ventas, deberán estimarse y ajustarse los sueldos por los aumentos o cambios de personal, para poder llevar a cabo el plan de ventas.

2.- Teléfonos, telégrafos y correos. Se estiman con base en experiencias anteriores, considerando los cambios por aumento de correspondencia o llamadas telefónicas por el volumen de ventas.

3.- Gastos de Representación. Se originan por representación de la empresa, para su cálculo se deben tomar en cuenta las estadísticas de años anteriores con un determinado porcentaje de aumento, por que es muy difícil determinar su monto.

4.- Publicidad y Promoción. Son el conjunto de medios necesarios para despertar y alentar el interés de los consumidores en potencia y crearles hábitos de compra a través de mensajes por medio de los medios de comunicación masiva, la publicidad será más efectiva cuanto más individual, específica y diferente sea.

Con respecto a su preparación, para su elaboración es necesario conocer la cantidad de dinero que se haya destinado, - con el fin de poder hacer la estimación de los objetivos a alcanzar y los medios para lograrlos. Para formular este presupuesto se pueden usar varios métodos, considerando las exigencias de cada empresa, como son: porcentajes fijos sobre ventas, empuje publicitario de la competencia y objetivos a alcanzar: siendo el más conveniente este último, que consiste en hacer un análisis de la situación de la empresa en cuanto a recursos, producción, fuerza de ventas y la potencialidad del mercado, siempre delimitados al tamaño de la empresa y los medios publicitarios y financieros, así como el beneficio que se espera obtener.

Los presupuestos de publicidad de venta, por lo general se relacionan con las políticas administrativas y por lo tanto las decisiones que se tomen serán al más alto nivel administrativo.

La influencia de la mercadotecnia en el presupuesto de publicidad es muy importante, ya que ésta es parte de la primera, por lo cual es preciso desarrollar un programa general de mercadotecnia de tal forma que esta comience su planeación con el consumidor retrocediendo hasta la fabricación del artículo, utilizando la investigación de mercados, la promoción de ventas, la venta directa, la publicidad, etc.

4.2.2.2. Presupuesto de Gastos de Administración.

Se consideran gastos de administración todos aquéllos -- que se derivan directamente de las funciones principales de - planeación, organización, dirección y control que serán necesarios desarrollar en las diversas actividades de la empresa. Estos gastos por lo general son fijos y su variabilidad obedece a decesiones administrativas, por lo tanto al elaborar el presupuesto el director del mismo debe trabajar coordinadamente con cada uno de los gerentes de los departamentos administrativos. Enseguida se muestra un análisis de los grupos --- principales y de los renglones que, generalmente quedan incluidos en dichos grupos:

1.- Gastos de funcionarios; Salarios, gastos de viaje, - otros.

2.- Gastos de la compañía: Honorarios de directores, servicios profesionales, legales, contables, de ingeniería, etc. impuestos.

3.- Gastos de Oficinas: salarios, renta, depreciación, - artículos de oficina, correos, telégrafos, luz, seguros, reparaciones, teléfonos, misceláneos, etc.

4.- Gastos de Créditos y Cobranzas: Salarios, Investigaciones, artículos de oficina, cuentas incobrables, otros.

Para formular éste, se necesita llevar acabo un análisis de los gastos que se originaron en el pasado, para precisar - el por qué o motivos de las erogaciones, cuáles son gastos fijos y cuáles variables, así como precisar la responsabilidad y control de los gastos y sobre quién o quiénes recae la responsabilidad. También se debe considerar que existirán parti

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

das posiblemente no controlables que nazcan de las decisiones de la alta gerencia, pero también surgirán gastos originados por defectos en la organización que deberán ser controlados, vigilando que los gastos reales se apeguen al presupuesto y no lo rebasen.

4.2.3. Presupuesto de Inversiones.

El presupuesto de inversiones fijas tiene que estar coordinado con el desarrollo o crecimiento y las condiciones generales de la empresa. Como hemos visto, todos los presupuestos hasta ahora estudiados, se refieren a un ejercicio presupuestal, sin embargo, en este renglón del presupuesto de inversiones fijas el plan abarca varios años, por tal motivo debe hacerse un estudio minucioso de: bienes presentes, condiciones de los activos fijos actuales, planificación de las instalaciones, aspecto operacional, preferencias del mercado, con mayor cuidado las fluctuaciones monetarias y la capacidad adquisitiva de la población, debido a la situación económica que vive el país; así como las políticas del gobierno con respecto a la industria, la planeación a largo plazo de las operaciones y recuperación de dicha inversión, otros aspectos -- que debe incluir el estudio son: monto de la inversión, es decir, que siempre se debe buscar no romper el equilibrio entre capital de trabajo y capital de operación.

Las erogaciones destinadas a las inversiones fijas pueden ser presupuestadas como reparaciones y por lo mismo en el presupuesto forman parte de los gastos presupuestados del departamento en que se encuentra, también puede haber egresos - presupuestados para sustituciones y adiciones, en estos casos la inversión se va cargando periódicamente al departamento como depreciación. En algunas empresas como las de extracción,

servicios públicos, etc., estas inversiones precisan de sumas cuantiosas, por lo cual es sumamente importante la fuente de financiamiento, dicha obtención de fondos puede ser; por medio de la emisión de obligaciones, créditos, aumento de capital, créditos hipotecarios incluso sobre el mismo bien que se pretende adquirir y optar por la reinversión de utilidades.

4.2.4. Presupuesto de impuesto sobre la renta.

Para preparar este presupuesto basta con tomar como base para su cálculo los resultados predeterminados que muestran los presupuestos de ventas y costos, para aplicar las tarifas en vigor de su realización.

4.2.5. Presupuesto de aplicación de utilidades.

Las utilidades por su importancia que tienen en los negocios, no pueden ser ignoradas ya que constituyen una medida de éxito del mismo y el medio de lograr su supervivencia, puede decirse que el aumento de utilidades en una entidad representa un volumen de ventas creciente, debido a una mayor participación en el mercado o posiblemente a una mayor expansión de mercados.

De acuerdo a las utilidades planeadas se presupuestará la aplicación de utilidades, teniendo en cuenta los planes -- proyectados y datos de los demás presupuestos formulados tales como: proyectos de expansión a largo plazo, presupuesto de inversiones, etc. así como los condicionamientos de tipo legal y estatario que regulen tal aplicación.

4.2.6. Presupuesto de otros egresos.

Incluye todos aquellos gastos que se originan por causa-distinta de las operaciones normales de la empresa y que por lo regular son de poco monto. Dichas partidas deberán distribuirse dentro del presupuesto de acuerdo con los datos específicos de contratos, convenios o documentos que se proyecten -elaborar en la realización de tales operaciones.

4.3. Presupuesto Financiero.

Incluye el presupuesto de caja-(origen y aplicación de -utilidades)- y toda la gama de transacciones financieras en -las cuales no interviene la caja.

El presupuesto de caja de acuerdo a lo anterior está integrado al presupuesto financiero y representa un elevado porcentaje del mismo.

4.3.1. Presupuesto de Caja.

Es un reflejo de la situación del efectivo -(caja)- en -el negocio por períodos intermedios y durante un tiempo específico. Se constituye por los saldos disponibles en la caja, en los bancos y por los valores y títulos de crédito convertibles fácilmente en efectivo, así como los desembolsos que deberán hacerse de acuerdo con las políticas financieras al respecto.

El presupuesto de caja se divide en dos grupos:

- 1).- Los ingresos o entradas de efectivo proyectadas

2).- Los desembolsos o salidas de efectivo planeadas,

y sus objetivos son:

a).- En relación a los ingresos:

- * Conocer la correcta estimación de los cobros basados en las políticas de crédito establecidas por la compañía.

- * Determinar el financiamiento exterior, cuando es necesario recurrir a éste, de acuerdo con los planes elaborados.

- * Constatar que se lleven acabo las decisiones tomadas en lo que se refiere a aumentos de capital, emisiones de --- obligaciones, etc.

- * Considerar la obtención de líneas de crédito y por -- consiguiente el descuento de documentos en bancos.

b).- En relación a los pagos:

- * Hacer lo posible porque nuestras obligaciones de tipo continuo tales como: sueldos y salarios, agua, luz, etc. se paguen oportunamente.

- * Tratar de establecer provisiones adecuadas para cumplir con las obligaciones presupuestadas tales como I.S.R.- I.V.A. impuesto sobre la producción, etc.

- * Establecer políticas para realizar nuestros pagos de acuerdo con nuestra estimación de cuentas por cobrar.

- * Estimar los gastos prevesibles que se originen por el cumplimiento de otros presupuestos.

c).- Objetivos en forma general del presupuesto de caja.

- * Que el efectivo se maneje en forma adecuada, estableciendo para esto niveles mínimos de existencia de dinero en la compañía.

- * Que permita tomar decisiones en cuanto a la cantidad - que se destine a las operaciones normales de la empresa y la suma a invertir en activos fijos.

- * Precisar la fecha oportuna para decidir en dado momento un aumento de capital, emisión de acciones, créditos, etc.

4.- En resumen hacer previsión en cuanto a la coordinación del efectivo en relación con:

a).- El total del capital de trabajo

b).- Las ventas

c).- Las inversiones y

d).- Las deudas

La preparación del presupuesto de caja debe ser una responsabilidad que comunmente recae en el tesorero y otro funcionario responsable de la administración del efectivo en el negocio, el cual tiene que trabajar muy estrechamente con --- otros ejecutivos ya que este presupuesto se basa en muchos -- planes y presupuestos que se originan dentro de la empresa.

Para la preparación del presupuesto de caja se cuenta -- con una de las técnicas más modernas que se conoce con el nombre de "flujo de efectivo" comunmente llamado "cash-flow" la cual consiste en analizar la necesidad de pronosticar la secuencia de efectivo en relación a sus fuentes y sus usos en -

un tiempo futuro, con el propósito de controlar las inversiones a corto y a largo plazo de la empresa.

Los objetivos que se pretenden alcanzar son en su mayoría los mismos que se persiguen con el presupuesto de caja pero más detallados, y son los siguientes:

1.- Mejor manejo de fondos. Esto es, que exista un manejo adecuado, estableciendo para ello niveles lo más bajo posible en los saldos, e implantando reglas de control e información de las aplicaciones del efectivo hasta que se llegue a una concordancia con el estudio que proporcione su análisis de flujo.

2.- Inversiones en valores. La aplicación que se haga a este renglón dependerá del cumplimiento del objetivo anterior.

3.- Inversión en activos de operación. Se recomienda -- reducir la circulación de efectivo, ya que dicho renglón por sus características propias genera mayores utilidades.

4.- Economía por pagos anticipados. Esta opción es benéfica siempre y cuando reporte un ahorro en comparación con -- otras alternativas.

5.- Políticas de crecimiento. Los programas de expansión son muy importantes en las empresas, y escoger el momento adecuado y el tipo de financiamiento que va a requerir, depende en buena parte de la información con que se cuente de las futuras aplicaciones del efectivo.

6.- Obtención de préstamos. Para precisar la suma que se requiere es muy importante contar con una información sólida y concreta y esta nos la proporcionan los pronósticos de -

efectivo ya que dan respuestas a cuestiones tales como: -----
cuánto - (\$) -, el tiempo por el cual se va a requerir y la
forma de pago.

7.- Coordinación entre cobros y pagos. Esto en que las
entradas y salidas deben ser oportunas con el fin de que se
mantenga un saldo de caja satisfactorio.

8.- Base para el presupuesto respectivo o sea caja, ob-
viamente todos los trabajos realizados con miras al pronósti-
co de efectivo serán el punto y soporte para el presupuesto -
de caja.

9.- Pronósticos a corto y largo plazo. A corto plazo el
pronóstico señala o indica las fuentes y usos de efectivo pa-
ra operaciones normales en un año o menos. A largo plazo sig-
ve para políticas de desarrollo o expansión.

Por otra parte para poder llevar acabo la técnica del --
flujo de efectivo, es necesario realizar un estudio de los --
fondos de capital, los cuales se clasifican de la siguiente -
manera:

a).- Fondos de efectivo. Se refiere a los activos en di-
nero o su equivalente y que tienen disponibilidad inmediata, -
éstos son usados para el cumplimiento de las obligaciones o -
para compra de bienes normales.

b).- Fondos de operación, Son aquellos fondos que se in-
vierten en artículos de inmediata disponibilidad y que se ---
usan para los trabajos normales de la empresa tales como: ca-
pital para inventarios y activos fijos.

Circulación del dinero en los negocios.- La circulación del dinero en los negocios se puede establecer mediante las siguientes etapas:

- * El efectivo se invierte en todos aquellos elementos -- que se precisan para dar como resultado productos, bienes ó artículos como por ejemplo: Mercancías, materias primas, suedos y salarios directos, y gastos indirectos de producción.

- * Los artículos como resultado de una transformación mediante uno o varios procesos, se venden a un determinado precio que lleva implícito un margen de utilidad.

- * Al efectuarse la venta consecuentemente se obtiene dinero en efectivo, o en su defecto un derecho de cobro.

- * El dinero que se cobra de las ventas, se deposita en el banco. A partir de esto, sus usos pueden ser variados, como puede ser: inversiones en valores, pagos diversos, adquisiciones de equipo, intereses, impuestos, gastos de venta y administración, etc.

- * Como complemento a lo anterior a continuación se muestra gráficamente la circulación del dinero en las empresas. - (fig. 1)

Por otra parte se recomienda que el manejo de fondos se centralice, ya que presenta entre otras las siguientes ventajas:

- a).- Se mantienen saldos satisfactorios en el renglón de Bancos, por lo cual se facilita la obtención de préstamos en determinado momento.

CIRCULACION DEL DINERO EN LOS NEGOCIOS

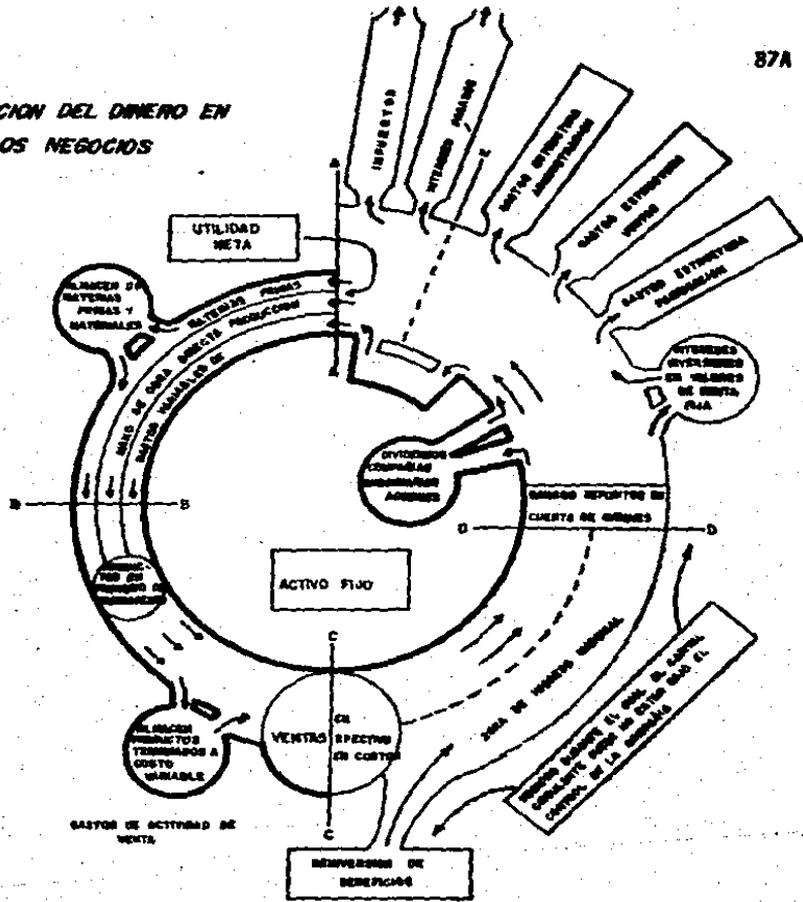


Fig. 1

b).- Mejor control y delimitación de responsabilidad

c).- Se mantiene con facilidad el volumen de operaciones

Con respecto a la obtención de fondos en forma óptima se puede llevar acabo tomando las siguientes medidas:

1.- Mejorar y mantener una organización adecuada para la facturación. Esto es, que deben evitarse retrasos y errores - en la facturación; ya que repercute en las cobranzas, por lo cual se recomienda el establecimiento de métodos y procedimientos adecuados, así como vigilar que efectivamente están - llevando acabo éstos.

2.- Revisión e implantación en su caso, de procedimientos en los departamentos de crédito y cobranzas. Esto es, -- que dichos departamentos deben estar bien organizados y tener siempre en cuenta las siguientes consideraciones:

a).- Que no se pierda el contacto con los clientes

b).- Allegarse de técnicas para poder convencer al cliente de lo conveniente que es el descuento por rápido pago.

c).- Tener siempre y en todo momento los estados de cuenta de los clientes, ya que son muy útiles en determinado momento.

3.- Aplicación adecuada en materia fiscal. Se refiere a que hay que conocer y aprovechar al máximo todas y cada una - de las opciones y plazos que permitan las leyes vigentes para usarlas en nuestro beneficio.

4.- En resumen, una programación total de cada movimiento que se hace del efectivo.

Una vez que se han considerado los puntos anteriores resulta más veraz y confiable, así como fácil la programación de las cobranzas.

El flujo de efectivo se emplea en diversos aspectos entre los que se destacan:

- a).- En análisis de inversiones y valores
- b).- En estadística financieras e informes anuales
- c).- En la elaboración del estado flujo de efectivo
- d).- En proyectos o presupuestos de efectivo
- e).- En la designación del dinero que proviene de las -- operaciones realizadas y presentadas en un estado de origen y aplicación de fondos.
- f).- Como sistema para pronosticar y controlar el dinero dentro y fuera del negocio, en promoción y obtención de -- efectivo, dando un uso óptimo a los fondos.
- g).- En los almacenes e inventarios, dada la similitud -- en el control y movimientos.

La técnica de "flujo de efectivo", es de mucha utilidad en los presupuestos, particularmente para el de caja, sin que llegue al grado de substituirlo, sino más bien, puede representar en última instancia un enorme porcentaje.

Los métodos que existen para formular el presupuesto de caja son:

PRONOSTICO DE EFECTIVO POR EL METODO DE ENTRADAS Y SALIDAS (miles de pesos)

CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo
Saldo inicial de efectivo al principio del mes	\$250	\$208	\$176
<u>Ingresos:</u>			
Cobros a clientes	\$350	\$425	\$315
Ventas de contado	5	3	1
Otros		2	
Suman los ingresos	<u>\$355</u>	<u>\$430</u>	<u>\$316</u>
Total de efectivo disponible	<u>\$605</u>	<u>\$638</u>	<u>\$492</u>
<u>Egresos:</u>			
Compras de contado	\$180	\$240	\$125
Nóminas	140	130	150
Seguro Social	15	15	15
Impuesto sobre la renta	1	1	1
Otros impuestos	15	30	10
Prima de seguros	1	1	1
Activo fijo	5	20	4
Otros gastos	40	25	60
Suman los egresos	<u>\$397</u>	<u>\$462</u>	<u>\$366</u>
<u>Exceso o insuficiencia de Activo disponible</u>	\$208	\$176	\$126
Prestamos Bancarios			10
<u>Saldo del Efectivo al finalizar el mes.</u>	<u>\$208</u>	<u>\$176</u>	<u>\$136</u>

Presupuesto de Caja basado en el método de la Utilidad neta
ajustada

PRIMER TRIMESTRE DE 1987

(miles de pesos)

CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo
Utilidad Neta	\$ 50	\$ 65	\$ 60
mas:			
Depreciación	2	2	2
Seguros			
Impuesto sobre la renta	15	15	15
Prov. para participación utili- dades a trabajadores	1	1	1
Exceso de cobranzas sobre ventas	7	(50)	(40)
Venta de Activo Fijo			
Total de Ingresos	<u>\$ 80</u>	<u>\$ 38</u>	<u>\$ 53</u>
Deseembolsos:			
Seguros adelantados	\$ 12		
Compra activo fijo	25		
Pago de Dividendos	50		
Disminución de cuentas por pagar	(10)	\$ 5	\$ 10
Total de Egresos	<u>\$ 77</u>	<u>5</u>	<u>10</u>
Resumen Presupuesto de caja:			
Saldo al 1º de enero de 1987	\$ 60	\$ 63	\$ 96
Supervit (o déficit) de efectivo	3	33	43
Saldo Final	<u>\$ 63</u>	<u>\$ 96</u>	<u>\$139</u>

1).- Método directo o de entradas y salidas: consiste en la estimación *directa* de los ingresos y egresos de efectivo, obteniéndose por diferencia la posición de efectivo. Este método es el más usual en la práctica y el más apropiado para obtener un cuadro completo que muestre las fluctuaciones que afectan tanto a los ingresos, como a los egresos de efectivo: También se reconoce como un método satisfactorio para la estimación de las cobranzas.

2).- Método de la corriente de efectivo de la utilidad neta: En este método se parte de la utilidad o pérdida neta que arroja el estado de pérdidas y ganancias presupuestado, cifra que se ajusta disminuyéndole los ingresos no traducibles en efectivo y adicionándole los egresos que tampoco significan movimientos de efectivo, para llegar así a determinar el exceso o faltante de efectivo, que al sumarse o restarse al saldo inicial que se disponga, proporciona la posición de efectivo.

En este método la utilidad neta debe aumentarse de todos los gastos que se han cargado a pérdidas y ganancias y que no representan erogaciones de efectivo: los cargos por impuestos sobre la renta y por participación de utilidades a los trabajadores representan una provisión. En cambio hay que restar o aumentar todos los pagos y cobros que no figuran en el estado de resultados, y que afectan los valores del estado de situación financiera tales como los cargos y créditos diferidos.

4.4. ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADOS

La formulación de los presupuestos relativos a la cuenta de resultados presupuestados, como son los presupuestos departamentales de ventas, producción, gastos de ventas y de admi-

nistración, etc. constituyen la base de realización del estado de resultados presupuestado, el cual muestra el resultado de las operaciones de un período determinado, de ahí que sea un Estado financiero dinámico y que además complementa al Estado de posición financiera.

El estado de resultados se prepara en el departamento de contabilidad y debe aprobarlo el gerente general, previamente a la consideración del comité, todo esto antes de que se presente a la junta de directivos para su definitiva autorización.

4.5. ESTADO DE POSICION FINANCIERA PRESUPUESTADO

Comunmente se le denomina balance general y es posiblemente el informe más importante que se deriva de la contabilidad, ya que su objetivo es presentar la posición de la empresa a una fecha determinada, por lo cual se considera un documento estático, porque refleja las inversiones que realiza una empresa y los recursos que obtiene de las personas internas y externas a ella, a una fecha determinada.

Para preparar el Balance General estimado es necesario seguir los mismos pasos que sigue la contabilidad general o sea que, partiendo de balance general al principio del año presupuestado deberán correrse todos los asientos contables que sean necesarios para ir construyendo los balances mensuales necesarios para el control presupuestal.

Mediante la obtención del balance estimado, se estará en condiciones de conocer si los importes de los renglones realmente afectados se apegan a las provisiones de los mismos. Si la contabilidad del presupuesto se decide registrarla en hojas de trabajo, se recomienda seguir un procedimiento pareci-

do al de la tradicional hoja de trabajo que se prepara al cerrar el ejercicio contable.

El balance general presupuestado nos representa la proyección de la situación financiera que se espera tenga la empresa al finalizar el año presupuesto, si se realizaron todos los pronósticos considerados en el plan presupuestal.

4.6. ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS PRESUPUESTADO.

Este presupuesto se realiza mediante la comparación de los estados de posición financiera al principio y al final -- del ejercicio por medio de las variaciones y para esto es preciso haber formulado antes el estado de posición financiera -- presupuestado de la empresa y sólo entonces se estará en condiciones de formular el estado de origen y aplicación de recursos presupuestado.

4.7. DETERMINACION Y ANALISIS DE LAS VARIACIONES Y MEDIDAS CORRECTIVAS.

4.7.1. Variaciones. Las variaciones son consideradas como diferencias que pueden o no darse cuando se comparan los resultados reales contra lo presupuestado, dichas variaciones pueden ser favorables o desfavorables, de cualquier forma deben analizarse las causas para poder tomar las medidas correctivas que ameriten las circunstancias. La responsabilidad de dictar medidas correctivas recae en la administración. Podemos decir que las variaciones se clasifican en cuatro grupos:

- 1.- En las ventas
- 2.- En la producción.

3.- En los gastos de venta y administración

4.- Financieros

Las comparaciones que se efectúan para determinar las variaciones generalmente es como sigue:

1).- Ventas.- Obtención de ingresos - Es importante por el impacto que tiene en las utilidades, y se pueden obtener en:

a).- Variaciones de volumen de Ventas.- Esto es que las unidades vendidas muestran una diferencia en mayor o menor número que las presupuestadas.

b).- Variaciones de precio de venta.- Se refiere a que los productos se vendieron a un precio distinto del presupuestado.

2).- Producción.- En este caso las variaciones pueden determinarse por los siguientes conceptos:

a).- Variaciones en volumen.- Se dan cuando se ha producido mayor o menor número de artículos que los presupuestados.

b).- Variaciones de materia prima:

* En cantidad.- Esta se origina cuando el consumo real de materia prima difiere del presupuestado.

* En precio.- Esta se genera si la adquisición de materia prima se hace a un precio diferente del presupuestado.

c).- Variaciones de Sueldos y Salarios.- De igual forma se determina la variación en cantidad de horas y precio.

d).- Variación de gastos indirectos de fabricación.- Esta se determina en presupuesto y en capacidad.

- * En presupuesto.- Se obtiene de la comparación de los gastos reales que se efectuaron y lo presupuestado.
- * En capacidad.- Se determina mediante el estudio de las horas realmente empleadas y las presupuestadas.

3.- Gastos de Venta y Administración.- Esta variación se determina cuando se hace la comparación del presupuesto de -- gastos de venta y administración contra las erogaciones que realmente se efectuaron.

4.- Financieras- Las diferencias que surgen por este concepto originan necesariamente modificaciones en la estructura de la empresa.

En sí el análisis de las variaciones constituye un método práctico para la investigación, el cual no es otra cosa -- que la manipulación matemática de dos grupos de datos con el propósito de obtener o llegar a alguna conclusión que permita conocer las causas fundamentales de las variaciones.

El hacer uso del análisis de las variaciones permite a la administración indentificar y delimitar la o las áreas que desempeñan bien su trabajo e igualmente aquellas que no lo hacen o que inclusive cumplen por arriba de lo normal dando paso así a la administración por excepciones y, por consiguiente a la contabilidad por áreas de responsabilidad.

En el siguiente ejemplo simplificado se utiliza para presentar las matemáticas que respaldan el análisis de las variaciones y para sugerir cómo el análisis de ciertas variaciones presupuestarias puede proporcionar a la dirección un mejor conocimiento de las causas fundamentales de la situación. **ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES EN LAS VENTAS.**

Supongamos que la dirección ejecutiva de la Compañía X.-S.A., recibe el siguiente informe:

<u>COMPANIA "X" S.A.</u>			
<u>INFORME DE RESULTADOS DE LAS VENTAS-RESUMEN</u>			
<u>Mes de Enero de 1987</u>			
<u>Distritos de Ventas</u>	<u>Resutados reales</u>	<u>Objetivos (del plan Utilidades)</u>	<u>Variación desfavorable(%)</u>
1	\$ 480,500	\$500,000	\$19,500 (8)
2	198,800	200,000	1,200 (8)
3	400,200	400,000	200
Total	<u>\$1,097,500</u>	<u>\$1,100.00</u>	<u>\$20,700</u>

Por lo anterior la atención de la dirección se dirigirá inmediatamente a las partidas excepcionales, es decir: a la variación desfavorable de \$20,700 en el total de ventas y luego a la variación desfavorable de \$19,500 en las ventas del mes del Distrito 1.

Sin embargo la causa de la situación desfavorable no es evidente, supongamos que a la dirección le interesa llevar --

más lejos la cuestión y consulta otro estado del informe de - resultados que detalla más la variación de \$19,500 de la siguiente manera:

COMPANIA X, S.A.
INFORME DE RESULTADOS DE LAS VENTAS-DISTRITO 1
Mes de Enero de 1987

Producto	RESULTADOS REALES		PLAN DE UTILIDADES		VARIACION DES FAVORABLE * Unidades Im-- porte.	
	Unidades	Importe	Unidades	Importe		
A	35,000	\$182,000	40,000	\$200,000	5000	\$18,000 *
B	49,900	298,500	50,000	300,000	100	1.500 *
Total		<u>\$480,500</u>		<u>\$500,000</u>		<u>\$19,500 *</u>

Aquí también resulta la partida excepcional: El producto A en el Distrito 1.

Es claro que la cantidad de unidades vendidas del producto A fué considerablemente menor que la meta del plan de utilidades. En este punto, el análisis matemático (de las variaciones) de los \$18,000 puede proporcionar algunos datos útiles adicionales a la dirección.

El primer paso del análisis es calcular los precios de - venta medios tanto reales como presupuestados: como sigue:

\$ 182,000 - 35000 Unds. = \$5,20 Precio medio real
\$ 200,000 - 40000 Unds. = \$5,00 Precio medio presupues-
tado de venta.

En este punto es claro que la variación desfavorable de \$18,000 se debió principalmente al hecho de que la cantidad real vendida fué de 5,000 unidades por debajo del presupuesto aunque esto se compensó en parte por el aumento de \$0.20 en el precio medio de venta. El efecto de estos dos factores -- cantidad de unidades y precio puede computarse como en la tabla que aparece a continuación:

VARIACION EN LA CANTIDAD (UNIDADES) DE VENTAS

Precio de venta mantenido constante:

Ventas reales al precio de venta
presupuestado

(35,000 x \$5,00) 175,000

Ventas presupuestadas al precio de
venta presupuestado

(40,000 x \$5,00) 200,000 25,000 *

El cálculo puede simplificarse:

(40,000 - 35,000) x \$5,00=25,000

VARIACION EN EL PRECIO DE VENTA

Cantidad (unidades) mantenida cons-
tante:

Venta reales al precio de venta
real (35,000 x \$5,20)

182,000

Ventas reales al precio de venta
presupuestado (35,000 x \$5,00)

175,000

7,000

El cálculo puede simplificarse:

35,000 x (\$5,20 - \$5,00) = \$7,000

Variación en el total de ventas

\$18,000 *

- * Indica variación desfavorable
- & Indica variación desfavorable

La interpretación de los resultados del análisis puede explicarse con brevedad de la siguiente forma:

Cuando las ventas se comparan con el plan de utilidades aparece una variación desfavorable de \$18,000 en el producto A y en el Distrito 1. El análisis de esta variación indica que el número de unidades vendidas fue de 5,000 por debajo -- del plan; cuando se valoran el precio de venta presupuestado el resultado es una variación desfavorable en la cantidad de unidades vendidas de \$25,000. Esta variación desfavorable en la cantidad de unidades vendidas se compensa en parte por una variación favorable en el precio de venta \$0.20 por unidad sobre las 35,000 unidades vendidas realmente, o una compensación total de \$ 7,000. Los factores que ocasionan estas variaciones desfavorables en la cantidad de unidades vendidas deben investigarse más profundamente.

Respecto de las operaciones matemáticas comprendidas en el análisis se advierte que:

- 1.- Al calcular la variación en la cantidad de unidades el factor precio se mantiene constante y la cantidad de unidades es variable y,
- 2.- Al calcular la variación en precio el factor cuantitativo relativo a las unidades se mantiene constante y el precio es variable.

4.7.2. Medidas Correctivas.- Como su nombre lo indica -- son aquéllas que corregirán o mejorarán la situación problemática, lógicamente una vez que se haya identificado el proble-

ma. La administración será la indicada para estudiar y analizar las posibles alternativas, y estas pueden ser a corto plazo o a largo plazo, dependiendo del problema, sea cual sea la alternativa con respecto a la acción correctiva ésta debe llevarse a cabo en forma rápida y oportuna, ya que de lo contrario poco o nada será lo que se logre y si más bien, aumenta la dificultad de corrección.

Posterior a la acción correctiva debe hacerse una estimación de su efecto, o sea conocer hasta que grado se han logrado las mejoras, evaluando para esto el efecto en las personas, operaciones, condiciones y utilidades.

4.7.3. Informes.- El informe puede definirse como el documento formal mediante el cual se da a conocer a los directivos, jefes, etc. interesados los resultados obtenidos en los trabajos realizados.

La fase de presentación de informes de resultados de un programa completo de presupuestos es decisivo, y la forma en que se maneja tendrá a su vez efecto significativo sobre la medida en que se alcancen las metas y fines planificados. Los informes se pueden clasificar de la siguiente forma:

1.- Informes Externos.- Dichos informes son muy extensos y comprenden un aspecto importante de las actividades generales de la empresa, en cuanto a presentación de informes son muy costosos y la dirección les dedica una atención especial; incluye los informes de las agencias de gobierno, las comisiones reguladoras, los acreedores, agencias de investigación y otras similares.

2.- Informes de los dueños.- Generalmente están basados en los principios de contabilidad generalmente aceptados y comúnmente presentan datos que han estado sujetos a la auditoría o censura de Contadores públicos independientes. Esta fase de la presentación de informes se denomina a menudo contabilidad financiera, incluye el informe anual tradicional al dueño y otros informes especiales preparados para los dueños en relación con problemas de interés especial.

3.- Informes internos.- Estos informes se preparan dentro de la empresa y únicamente para uso interno, puede decirse que son informes confidenciales. Esta última categoría de informes se subdivide en:

a).- Informes especiales.- Estos se preparan irregularmente ya que se generan de un problema específico, por tanto su diseño alcance y extensión será de acuerdo al problema de que se trate.

b).- Informes estadísticos.- Estos informes son de contabilidad que contienen las estadísticas históricas vitales y conciernen a todas las fases de las operaciones.

4.- Informes de resultados o comportamiento.- Estos son preparados mensualmente en base a un formato uniforme o estandarizado de la compañía, ya que de esta manera se facilita el control interno: dan información sobre los resultados reales comparados contra los presupuestados. Estos pueden dar origen a informes especiales.

Podemos decir que todas las empresas, sea chica, mediana o grande, tienen necesidades de informes, por tanto el sistema de informes tiene que adaptarse a las necesidades de la organización, así pues, los informes de resultados deben reunir

las siguientes características:

- 1).- Ajustados a la estructura de la organización
- 2).- Diseñados para que la dirección pueda hacer uso del principio de excepción.
- 3).- Repetidos y relacionarse con períodos específicos y cortos.
- 4).- Adaptados a las necesidades del primer usuario.
- 5).- Sencillos, comprensibles, contener solamente información esencial.
- 6).- Exactos y expresivos de las distinciones de importancia.
- 7).- Preparados y presentados en su oportunidad.
- 8).- Constructivos.

FORMATO.- Este debe precisar las tres primeras características mencionadas. Debe haber un informe de resultados por cada centro de responsabilidad, comenzando con el nivel más bajo, que a su vez sirva de base a los informes sumarios de cada nivel superior de dirección.

USUARIOS.- Podemos decir que el desarrollar un sistema de informes eficaz destinado a la dirección, hay que tomar en cuenta la estructura organizativa, sobre todo con respecto a sus tres niveles básicos; superior, intermedio, inferior, ya-

que dichos niveles tienen diferentes responsabilidades y la clase de información que requieren es diferente.

1).- Dirección superior.- Requiere de información en forma resumida, completa y fácilmente comprensible de los aspectos generales más importantes de las operaciones que señalen exactamente la eficiencia, tanto alta como baja de toda la empresa.

2).- Dirección intermedia.- Esta constituida por los departamentos de: producción, finanzas, ventas, etc. esta dirección está más proxima de las operaciones que la anterior ---- dirección; los informes de resultados que requiere son de naturaleza sumaria pero también requiere datos detallados de -- las operaciones rutinarias.

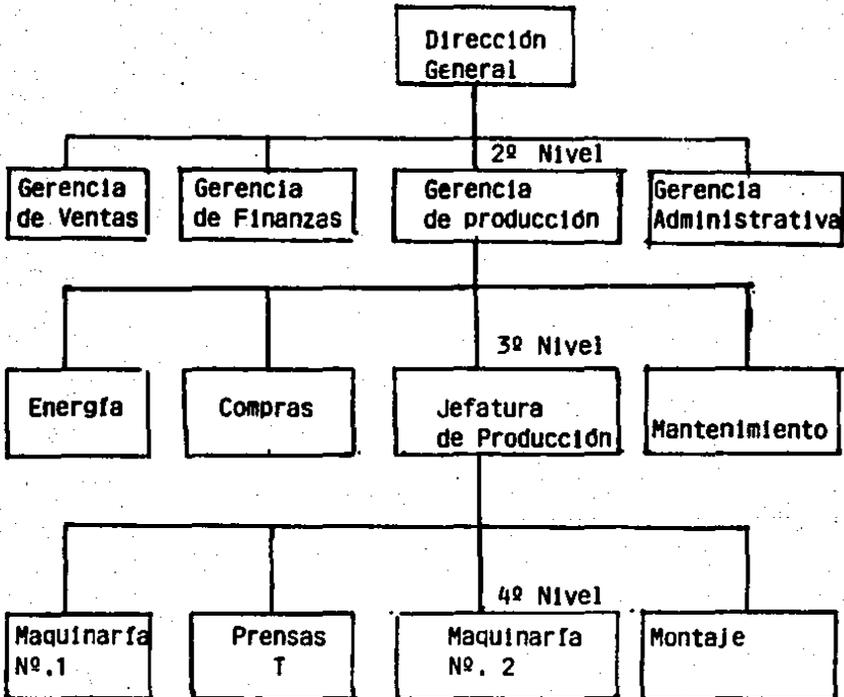
3).- Dirección inferior.- Está compuesta por supervisores y capataces, se ocupan generalmente de la coordinación y el control diario de las operaciones, por tanto los informes destinados a ellos tienen que ser detallados, sencillos, comprensibles y limitados en relación a sus responsabilidades -- operativos.

En las ilustraciones que a continuación aparecen tenemos:

1.- El organigrama de la compañía Manufacturera SP, S.A. en el cual se aprecia con más claridad los niveles de dirección indicados y la línea de mando desde la dirección general hasta el Departamento de Maquinaria N^o. 2.

2).- Los Informes de resultados de febrero y la integración de los mismos, correspondientes a cada nivel de dirección.

Organigrama, Compañía Manufacturera SP. S.A.
1er Nivel



Informes de resultados para el control de la dirección.

INFORME DE RESULTADOS. COMPAÑIA MANUFACTURERA SP. S.A.

Compañía Manufacturera SP. S.A. Informe de Resultados Febrero 1987					
<u>Resumen Divisional de costos</u>		<u>Realizado</u>		<u>mas ó menos que El presupuesto</u>	
	<u>Este mes</u>	<u>En el año Hasta la fecha</u>	<u>Este mes</u>	<u>En el año Hasta la fecha</u>	
NIV. 1	Costos controlables				
	Ventas	\$35,734	\$ 70,500	(\$1,788)	(\$3,246)
	Finanzas	5,983	11,290	356	793
	Producción	21,800	44,740	(200)	(510)
	Administración	20,533	40,600	694	1,013
	Totales	\$84,050	\$167,130	(940)	\$1,950
<u>Resumen de costos de la fábrica</u>					
NIV. 2	Costos Controlables				
	Energía	3,510	7,280	182	390
	Compras	1,430	3,220	94	182
	Producción	13,600	27,760	(90)	(310)
	Mantenimiento	3,260	6,480	386	(740)
	Totales	\$21,800	\$44,740	(\$ 200)	(510)
<u>Depto. Resumen de Costos de Costos Productivos.</u>					
NIV. 3	Costos Controlables				
	Maquinaria Nº 1	3,800	7,820	138	94
	Prensas T	2,250	4,420	96	163
	Maquinaria Nº 2	4,200	8,600	(90)	(130)
	Montaje	3,350	6,920	(234)	(437)
	Totales	\$13,600	\$27,760	(90)	(\$310)
<u>Depto. Informe de costo de Maquinaria Nº. 2</u>					
NIV. 4	COSTOS CONTROLABLES				
	Mano de obra directa	2,190	4,400	(70)	(50)
	Material directo	1,200	2,500	10	30
	Supervisión	425	847	-0-	-0-
	Preparación	175	87	(10)	(20)
	Suministros	85	180	-0-	(10)
	Totales	\$ 4,200	\$ 8,600	(\$90)	(\$130)

Por cuanto a los medios de presentación de los datos financieros estos pueden clasificarse en general de la siguiente manera:

a).- Escritos

--Estados Financieros formales

--Estadísticas tabuladas

--Narraciones y exposiciones que usen palabras

b).- Gráficos

--Gráficas

--Diagrama y fotografías

c).- Orales

--Reuniones de grupos

--Conferencias con individuos

a).- Escritos.- Son aquéllos informes que presentan la situación financiera y la marcha del negocio de forma descriptiva-númerica ó gráfica-númerica

b).- Gráficos.- Las gráficas son elementos insustituibles para explicar, analizar e interpretar ciertos datos y hechos numéricos, para presentar en forma adecuada y atractiva determinadas tendencias y para exhibir en forma fácil y breve algunas fases sobre organización y control, Ejemplo: gráfica del punto de equilibrio, gráficas de ventas durante varios ejercicios y cuadros de organización. Los informes gráficos son el mejor medio para informar del control presupuestal a los directivos, cabe reafirmarse que no importa cuán bueno sea un trabajo, si la forma de presentarlo no demuestra sus beneficios.

c).- Oral.- Son importantes ya que ayudan a confirmar un informe escrito o gráfico. Los directivos de presupuestos deben estimular las conferencias de ejecutivos con el objeto de que se explique oralmente y se discuta el informe; así pues - la presentación oral es muy importante debido a que son posibles una interpretación y una seguridad que no existe en las otras formas de presentación.

Tomemos como ejemplo los siguientes datos tomados de un informe convencional:

**INFORME DE LAS UTILIDADES EN OPERACIONES Y LAS
VENTAS DESDE 1970 HASTA LA FECHA**

Año	Utilidades en Operación	Ventas
1970	\$14,000	\$ 150,000
1971	14,000	147,000
1972	14,500	154,000
1973	14,700	160,000
1974	14,400	158,000
1975	14,800	161,000
1976	14,600	164,000
1977	14,500	165,000
1978	14,500	165,000
1979	18,000 .	166,000
1980	14,600 +	168,000 +

. Incluye activo fijo vendido con una ganancia de \$4,000
+ Presupuestadas

INFORME DE LAS VENTAS REALES Y PRESUPUESTADAS
31 DE MARZO DE 1987

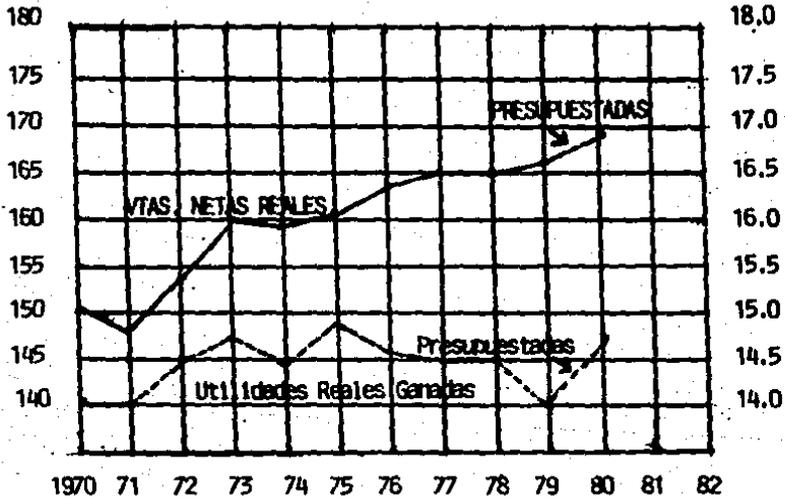
Mes	Ventas Reales	Ventas presupuestadas	Variaciones
Enero	\$11,800	\$12,000	\$ 200 +
Febrero	12,100	12,000	100
Marzo	14,300	14,000	300
Abril		15,000	
Mayo		16,000	
Junio		15,000	
Julio		14,000	
Agosto		12,000	
Septiembre		13,000	
Octubre		14,000	
Noviembre		15,000	
Diciembre		16,000	
T o t a l		<u>\$168,000</u>	

Nota: Las variaciones son con respecto del presupuesto -
(menos +)

Este primer informe presenta con exactitud las utilidades y ventas históricas durante cierto número de años, las operaciones y tendencias no son interpretadas fácilmente.

En las ilustraciones siguientes se presentan los mismos datos.

PRESENTACION GRAFICA. VENTAS Y UTILIDADES

VENTAS NETAS
EN MILLARESUTILIDADES GANADAS
EN MILLARESVENTAS Y UTILIDADES GANADAS REALES
DURANTE LOS AÑOS 1970 A 1980

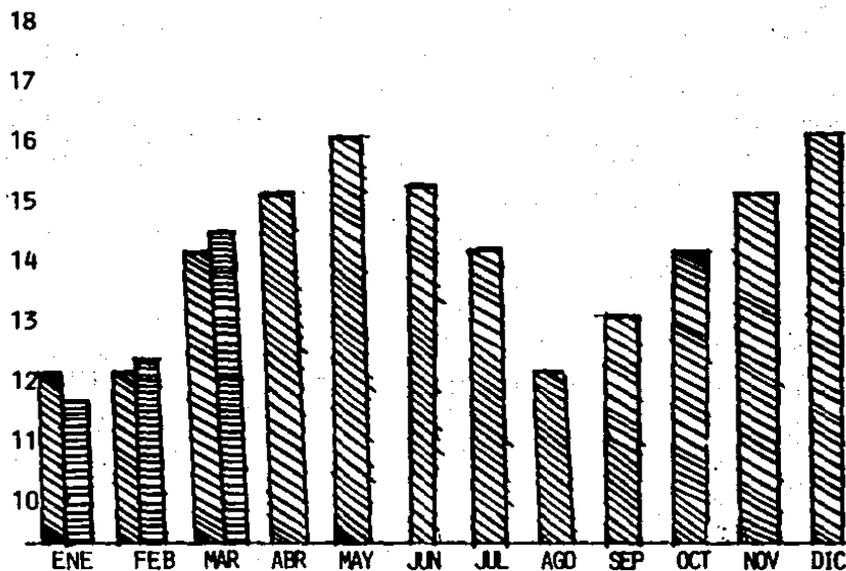
**RESUMEN DE LAS VENTAS REALES Y LAS UTILIDADES
GANADAS EN LAS OPERACIONES CORRESPONDIENTES
A LOS AÑOS 1970 A 1980**

Año	Ventas Netas reales	Utilidades ganadas (excluyendo partidas desusadas o no operativas)	utilidades como por- ciento de las ventas
1970	\$150,000	\$ 14,000	9.3
1971	147,000	14,000	9.5
1972	154,000	14,500	9.4
1973	160.00	14,700	9.1
1974	158,000	14,400	9.1
1975	161,000	14,800	9.2
1976	164,000	14,600	8.9
1977	165,000	14,500	8.8
1978	165,000	14,500	8.8
1979	166,000	14,000	8.4
1980 (pre- supuestado)	168,000	14,600	8.7

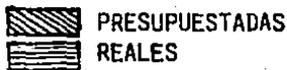
El informe de resultados mostrado antes se presenta de forma diferente en las ilustraciones siguientes:

El procedimiento sugerido por este sencillo ejemplo indica las ventajas de presentar ciertos tipos de información tanto en forma de gráfico como en cifras. los gráficos muestran con claridad los aspectos generales de los datos; las cifras proporcionan datos exactos cuando son necesarios.

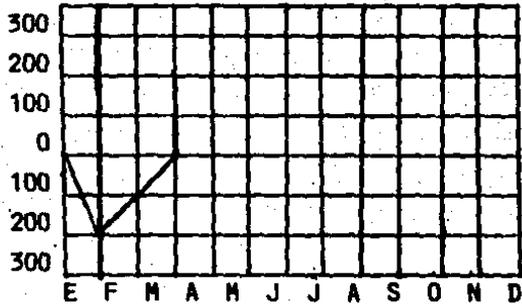
PRESENTACION GRAFICA, VENTAS Y UTILIDADES 1980



VENTAS NETAS REALES COMPARADAS CON LAS VENTAS PRESUPUESTADAS



Ventas acumuladas por
encima del presupuesto
En el presupuesto
ventas acumuladas por
debajo del presupuesto



VARIACION ACUMULATIVA DE LAS VEN--
TAS REALES POR ENCIMA O POR DEBAJO
DEL PRESUPUESTO.

RESUMEN DE LAS VENTAS REALES COMPARADAS CON LAS VENTAS
PRESUPUESTADAS PARA LOS TRES MESES
TERMINADOS EL 31 DE MARZO DE 1980.

Mes de 1980	Ventas netas Reales	Ventas netas presupuestadas	VARIACION DE LAS VENTAS - REALES CON RESPECTO AL -- PRESUPUESTO (IMPORTE POR DEBAJO DEL - PRESUPUESTO).	
			Variación mensual	Variación Acumulativa
ENERO	\$ 11,800	\$ 12,000	\$ 200 .	\$ 200 .
FEBRERO	12,100	12,000	100	100 .
MARZO	14,300	14,000	300	200
ABRIL		15,000		
MAYO		16,000		
JUNIO		15,000		
JULIO		14,000		
AGOSTO		12,000		
SEPTIEMBRE		13,000		
OCTUBRE		14,000		
NOVIEMBRE		15,000		
DICIEMBRE		16,000		
TOTAL		<u>\$168,000</u>		

C A P I T U L O VC A S O P R A C T I C O

IV. CASO PRACTICO

El caso práctico que a continuación se plantea y resuelve, desarrollamos únicamente todos aquellos presupuestos necesarios para la preparación del presupuesto de el Estado de Resultados Presupuestado, de tal forma que puede apreciarse la forma y técnicas usadas para la formulación de presupuestos funcionales hasta llegar a un estado de Resultados presupuestado.

No se desarrollaron los demás presupuestos por haberse tratado ampliamente en el capítulo anterior.

CASO PRACTICO

La Cfa. Industrial Bersoc, S.A., empresa que se dedica a la fabricación del artículo *DELTA*, desea presupuestar sus operaciones correspondientes al año de 1987; para lo cual proporciona la siguiente información para la elaboración de los presupuestos relativos:

1.- Ventas en unidades del año anterior
1096 us.

a).- Se estiman factores específicos del 35%

b).- Los factores económicos se espera que prevalezcan en un 30% durante el ejercicio.

c).- Los factores administrativos se espera que sean de un 30%

2.- Precio de venta unitario

Trimestres	P.V.
1º	\$1,000.00
2º	1,300.00
3º	1,500.00
4º	2,000.00

Las estimaciones del departamento de ventas para el año de 1987 son:

Trimestres	Artículo *Delta*
1º	20%
2º	24%

3º	26%
4º	30%

3.- Inventarios.

ART. TERMINADOS

Inv. Inicial	400
Inv. Final con una rotación de 5)	500

PROD. PROCESO

Inv. Inicial (50% de avance)	40
Inv. final (60% de avance)	20

Materia prima	Material *A*	Material *B*
Inv. Inicial	300	300
Inv. Final	416	416

4.- La cuota de materiales que intervienen en la producción del artículo *DELTA* por unidad, son las siguientes:

Material	cuota	Costo unitario <u>Trimestres</u>
A	2 Kg.	1º \$13.00
		2º \$23.50
		3º \$28.50
		4º \$35.00
B	2 Kg.	1º \$15.00
		2º \$25.00
		3º \$40.00
		4º \$60.00

5.- La mano de obra directa es:

Trimestre	hrs./ hombre	costo horas. hombre
1º	8	\$ 15.00
2º	8	\$ 20.00
3º	8	\$ 28.00
4º	8	\$ 40.00

6.- Los cargos indirectos son:

Trimestres	hrs. hombre	costo horas hombre
1º	8	\$ 15.00
2º	8	\$ 25.00
3º	8	\$ 35.00
4º	8	\$ 45.00

7.- Costo de producción terminada unitario

Trimestres	c.u.
1º	\$296.00
2º	\$457.00
3º	\$641.00
4º	\$870.00

RESOLUCION AL CASO PRACTICO

Una vez visto a grandes rasgo los diferentes métodos para predecir las ventas futuras comentados en el capítulo 4.1, en el presente caso práctico se utilizará el método factorial.

Determinación de las unidades a vender para 1987.

Método Factorial.

$$PV = (V \pm F.F.) (F.E) (F.A.)$$

donde:

V= Ventas del ejercicio anterior

F= Factores específicos de ventas

a).- De ajuste 10%

b).- De cambio 15%

c).- De corriente de crecimiento 10%

E= Fuerzas económicas generales 30%

A= Influencia administrativa 30%

Substituyendo en la fórmula como sigue:

$$P.V = (V \pm F) \pm (E) (A)$$

$$P.V = (1096 + 383) (30) (30)$$

$$P.V = 1479 (30) (30)$$

$$P.V = \underline{\underline{25000 \text{ us}}}$$

Después de haber determinado las ventas en unidades para 1987 del artículo *Delta*, se procede a elaborar el presupuesto de ventas en unidades e importes o valores, basándonos en las unidades antes determinadas y los datos mencionados en el punto N^o. 2, como sigue:

ESTADO 1/1

CIA. INDUSTRIAL BERSOC, S.A.PRESUPUESTO DE VENTASPor el año que termina al 31 de Diciembre de 1987.

Trimestre	Unidades	P.V.	Importe
1º	500	\$1000,00	\$500,000.00
2º	600	1300,00	780,000.00
3º	650	1500,00	975,000.00
4º	750	2000,00	1500,000.00
Sumas	2500 Us		\$3,755,000.00

Gerente GeneralDirector de Presupuesto

Después de haber formulado el presupuesto de ventas, se procede a elaborar el presupuesto de producción anual partiendo del presupuesto anterior y con los datos del punto N° 3. - del caso práctico como sigue:

ESTADO 2/1

CIA. INDUSTRIAL BERSOC S.A.
PRESUPUESTO DE PRODUCCION ANUAL

Por el año que termina el 31 de Diciembre de 1987

<u>CONCEPTO</u>	<u>Artículo *Delta</u>
Unidades Requeridas por ventas (Estado 1/1)	2500
mas:	
Inv. Final de Art. terminados	500
suma:	3000
menos:	
Inv. Inicial de art. terminados	400
Unidades a fabricar de productos terminados	2.600
mas:	
Inv. Final de Producción en pro- ceso (60% de avance)	12
suma:	2.612
menos:	
Inv. Inicial de Producción en proceso (50% de avance)	20
TOTAL DE UNIDADES EQUIVALENTES A FABRICAR	<u>2,592</u>

Gerente General

DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

A continuación se calculará la distribución del volumen de producción del artículo *Delta* por los seis primeros meses del ejercicio presupuestal.

En primer lugar se fijarán las existencias mínimas y máximas a las que debe sujetarse la producción.

Existencia Mínima.- Se considera que debe cubrir dos meses de las ventas anuales, o sea:

$$\begin{array}{r} \text{Unidades requeridas por ventas} \\ \text{meses} \end{array} \quad \frac{2.500}{12} = 208$$

$$208 \times 2 = \underline{416}$$

Existencia Máxima.- Se considera que debe cubrir cuatro meses de las ventas anuales presupuestadas, o sea:

$$\begin{array}{r} \text{Unidades requeridas por ventas} \\ \text{meses} \end{array} \quad \frac{2.500}{12} = 208$$

$$208 \times 4 = 832$$

El siguiente paso será la determinación del inventario deseable al 30 de Junio de 1987.

CONCEPTO	ART. TERMINADOS	PROD. PROCESO	TOTAL
Inv. Inicial	400	20	420
Producción Presupuestal anual (estado 2/1)			2,592
Prod. mensual $\frac{2592}{12} = 216$			216

Prod. 1er semestre: 216 X 6			1,296
más:			
Inv. inicial			<u>420</u>
Suma			1,716
menos:			
Unidades requeridas por ventas			<u>1,100</u>
Inv. Deseable al 30 de Junio de 1987			<u>616</u>

Fijados los elementos anteriores, procedemos a la distribución de la producción, la cual la hacemos de la siguiente manera.

ARTICULO DELTA

meses	Inventario inicial	Producción	Ventas Estimadas	Inv. Final
Enero	420	216	150	486
Febrero	486	216	100	602
Marzo	602	216	250	568
Abril	568	216	250	534
Mayo	534	216	150	600
Junio	600	<u>216</u>	<u>200</u>	616
		<u>1,296</u>	<u>1,100</u>	

Recordemos que:

1).- Rotación Anual.- Indica la relación entre las unidades vendidas y las unidades que forman los inventarios.

* Artículo Delta *

$$\frac{\text{Unidades requeridas por ventas}}{\text{Inventario Final}} = \frac{2,500}{500} = 5$$

2).- La rotación que se obtiene se aplica al presupuesto de venta para determinar el aumento o reducción que deben sufrir los inventarios iniciales para colocarlos al nivel requerido por el presupuesto de ventas, es decir:

CONCEPTO	ART. TERMINADOS	PROD. PROCESO	TOTAL
Inv. Final	500	12	512
menos:			
Inventario Inicial	400	20	420
Aumento que habrá de sufrir el Inv. inicial			<u>92</u>

3).- El presupuesto anual de producción, es igual a las ventas presupuestadas más (menos) el aumento o reducción de inventarios.

CONCEPTO	TOTAL
Ventas presupuestadas	2,500
mas:	
Reducción al inv. final conforme el párrafo anterior	<u>92</u>
Volumen del presupuesto de producción (Estado 2.1)	<u><u>2,592</u></u>

4).- Conforme a esto, se acuerda que la producción anterior se distribuye a largo del año entre los meses por partes iguales, es decir:

$$\frac{2,592}{12} = 216$$

En base al presupuesto de ventas y la información anterior, se procede a elaborar el presupuesto de producción distribuida, de la siguiente manera.

ESTADO 2/1-1

CIA. INDUSTRIAL BERSOC, S.A.PRESUPUESTO DE PRODUCCION DISTRIBUIDAPor el año que termina al 31 de Diciembre de 1987

CONCEPTO	UNIDADES A VENDER	INVENT. FINAL	UNIDADES DISPONIB.	INVENT. INIC.	Us.A PRODUCIR
1er Trimestre	500	568	1,068	420	648
2do Trimestre	600	616	1,216	568	648
3er Trimestre	650	614	1,264	616	648
4º Trimestre	750	512	1,262	614	648
SUMAS	2,500	512	4,810	420	2,592

Gerente GeneralDirector de Presupuestos

Tomando como base el presupuesto de producción distribuida, Estado 2/1-1, y los datos mencionados en el punto N^o. 3 y 4 del caso práctico, se elabora el presupuesto de materiales en unidades, de la siguiente forma:

ESTADO 3/1

CIA INDUSTRIAL BERSOC, S.A.

PRESUPUESTO DE MATERIALES EN UNIDADESPor el año que termina el 31 de Diciembre de 1987

CONCEPTO	CUDTA Kg.	TRIMESTRES				TOTAL
Material "A"	2 K g.	1,296	1,296	1,296	1,296	5,184
Material "B"	2 K g.	1,296	1,296	1,296	1,296	5,184
SUMAS	4 K g.	2,592	2,592	2,592	2,592	10,368

Gerente GeneralDirector de presupuestos

Tomando como base el presupuesto de materiales en unidades, Estado 3/1, y los datos mencionados en el punto N^o. 4 -- del caso práctico, se elabora el presupuesto de costo de materiales, como sigue:

Estado 3/1-1

CIA INDUSTRIAL BERSOC, S.A.PRESUPUESTO DE COSTO DE MATERIALESPor el año que termina al 31 de Diciembre de 1987

CONCEPTO	C.T.O. UNITARIO DE CADA TRIMESTRE						T R I M E S T R E S			
Material "A"	\$13.00	\$23.50	\$28.50	\$35.00	\$16,848	\$30,456	\$36,936	\$45,360	\$123,600	
Material "B"	\$15.00	\$25.00	\$40.00	\$60.00	\$19,440	\$32,400	\$51,840	\$77,760	\$181,440	
						\$62,856	\$88,776	\$123,120	\$311,040	

Gerente GeneralDirector de Presupuestos

Tomando como base el presupuesto de materiales en unidades Estado 3/1-1, y los datos mencionados en los puntos 3 y 4 del caso práctico, se elaborará el presupuesto de compras de la siguiente manera.

CIA INDUSTRIAL BERSOC, S.A.PRESUPUESTO DE COMPRAS

Por el año que termina el 31 de Diciembre de 1987

CONCEPTO	UNIDADES		INVENTARIO		UNIDADES A		COSTO	
	REQ. PRODUCCION	FINAL	DISPONIBLES	INICIAL	COMPRAR	UNITARIO	TOTAL	
<u>Material "A"</u>								
1º Trimestre	1,296	416	1712	300	1,412	\$13.00	\$18,356	
2º Trimestre	1,296	416	1712	416	1,296	\$23.50	\$30,456	
3º Trimestre	1,296	416	1712	416	1,296	\$28.50	\$36,936	
4º Trimestre	1,296	416	1712	416	1,296	\$35.00	\$45,360	
SUMAS	5,184	416	6848	300	5,300		\$131,108	

Material "B"

1º Trimestre	1,296	416	1712	300	1,412	15.00	21,180
2º Trimestre	1,296	416	1712	416	1,296	25.00	32,420
3º Trimestre	1,296	416	1712	416	1,296	40.00	51,840
4º Trimestre	1,296	416	1712	416	1,296	50.00	77,760
SUMAS	5,184	416	6848	300	5,300		\$183,180

RESUMEN

Material "A"	131,108
Material "B"	183,180
TOTAL	<u>\$314,288</u>

Tomando como base el presupuesto de Producción distribuida, Estado 2/1/-1 y los datos contenidos en el punto N^o. 5 -- del caso práctico se elabora el presupuesto de mano de obra, de la siguiente forma.

ESTADO 5/1

CIA INDUSTRIAL BERSOC, S.A.PRESUPUESTO DE MANO DE OBRAPor el año que termina al 31 de Diciembre de 1987

CONCEPTO	Us. A PRO- DUCIR	HORAS HOMBRES	TOTAL Hs/Hbre	COSTO POR Hra/Hbre	COSTO TOTAL
1º Trimestre	648	8	5,184	15	\$ 77,760
2º Trimestre	648	8	5,184	20	103,680
3º Trimestre	648	8	5,184	28	145,152
4º Trimestre	648	8	5,184	40	207,360
SUMAS	2,592				\$533,952

Gerente GeneralDirector de Presupuesto

Tomando como base el presupuesto de mano de obra, Estado 5/1 y los datos mencionados en el punto N^o. 6 se elabora el - presupuesto de Gastos de Fabricación

ESTADO 6/1

CIA INDUSTRIAL BERSOC, S.A.PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACIONPor el año que termina al 31 de Diciembre de 1987

GASTOS FIJOS	T R I M E S T R E S				T O T A L
	1º	2º	3º	4º	
Sueldos	\$10,000.00	\$18,000.00	\$25,000.00	\$32,000.00	\$85,000.00
Depreciación	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	12,000.00
Renta	5,000.00	5,000.00	10,000.00	10,000.00	30,000.00
Prima de seguros	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	8,000.00
Mantenimiento	1,000.00	4,808.00	5,732.00	9,248.00	20,788.00
Supervisión	848.00	4,000.00	5,000.00	9,000.00	18,848.00
Previsión social	1,480.00	2,072.00	3,700.00	4,736.00	11,988.00
Suma fijos	\$23,328.00	\$38,880.00	\$54,432.00	\$69,984.00	\$186,624.00
<u>GASTOS VARIABLES</u>					
Material Indirecto	\$30,000.00	45,000.00	58,000.00	80,000.00	213,000.00
Mantenimiento y reparaciones	20,000.00	30,000.00	40,000.00	50,000.00	140,000.00
Combustibles	2,000.00	7,000.00	13,008.00	15,296.00	37,304.00
Luz y fuerza	2,432.00	8,720.00	16,000.00	18,000.00	45,152.00
Suma de variables	\$54,432.00	\$90,720.00	\$127,008.00	\$163,296.00	\$435,456.00
<u>SUMA FIJOS Y VARIABLES</u>	<u>\$77,760.00</u>	<u>\$129,600.00</u>	<u>\$181,440.00</u>	<u>\$233,280.00</u>	<u>\$622,080.00</u>

Gerente General

Director de presupuestos

Tomando como base el presupuesto de costo de materiales- Estado 3/1-1, Presupuesto de mano de obra Estado 5/1 y el presupuesto de gastos de fabricación, Estado 6/1, se elabora el presupuesto de costo de producción de la siguiente forma:

ESTADO 7/1

CIA INDUSTRIAL BERSOC, S.A.PRESUPUESTO DE PRODUCCIONPor el año que termina al 31 de Diciembre de 1987

CONCEPTO	T R I M E S T R E S				TOTAL
	1º	2º	3º	4º	
Materiales	\$ 36,288.00	\$ 62,856.00	\$ 88,776.00	\$ 123,120.00	\$ 311,040.00
Mano de Obra	77,760.00	103,680.00	145,152.00	207,360.00	533,952.00
Cargos Indirectos	77,760.00	129,600.00	181,440.00	233,280.00	622,080.00
SUMAS	\$ 191,808.00	\$ 296,136.00	\$415,368.00	\$ 563,760.00	\$1,467,072.00

Gerente GeneralDirector de Presupuestos

Tomando como base el presupuesto de producción distribuida, Estado 2/1-1 y los datos mencionados en el punto N^o. 6 -- del caso práctico, se elabora el presupuesto de Costo de ventas de la siguiente forma.

ESTADO 9/1

CIA INDUSTRIAL BERSOC, S.A.
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS
Por el año que termina al 31 de Diciembre de 1987

CONCEPTO	T R I M E S T R E S				TOTAL
	1º	2º	3º	4º	
Inventario Inicial	\$ 124,320.00	\$ 168,128.00	\$ 281,512.00	\$ 393,574.00	\$ 124,320.00
Producción (Estado 7/1)	191,808.00	296,136.00	415,368.00	563,760.00	1,467,072.00
SUMA	\$ 316,128.00	\$ 464,264.00	\$ 696,880.00	\$ 957,334.00	\$1,591,392.00
Inventario Final	168,128.00	281,512.00	393,574.00	445,440.00	1,547,840.00
COSTO DE VENTAS	\$ 148,000.00	\$ 182,752.00	\$ 303,306.00	\$ 511,894.00	\$1,145,952.00

Gerente General

Director de Presupuestos

Tomando como base el presupuesto de ventas, se procede a elaborar el presupuesto de Gastos de Ventas en la siguiente forma:

ESTADO 9/1

CIA INDUSTRIAL BERSOC, S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS

Por el año que termina el 31 de Diciembre de 1987

CONCEPTO	T R I M E S T R E S				T O T A L
	1º	2º	3º	4º	
<u>VARIABLES</u>					
Sueldos	\$ 50,000.00	\$ 90,000.00	\$ 162,500.00	\$ 245,000.00	\$ 547,500.00
Empaque	5,000.00	8,000.00	12,000.00	75,000.00	187,750.00
Comisiones (5%/vtas)	25,000.00	39,000.00	48,750.00	18,000.00	43,000.00
Combustibles	10,000.00	12,000.00	15,000.00	20,000.00	57,000.00
Lubricantes	5,000.00	7,000.00	9,000.00	12,000.00	33,500.00
Prestaciones	7,400.00	13,320.00	24,050.00	36,260.00	81,030.00
Sumas	\$ 102,400.00	\$ 169,320.00	\$ 271,300.00	\$ 406,260.00	\$ 949,280.00
<u>FIJOS</u>					
Rentas	15,000.00	15,000.00	20,000.00	20,000.00	70,000.00
Depreciaciones	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	12,000.00
Publicidad	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	32,000.00
Sumas	\$ 26,000.00	\$ 26,000.00	\$ 31,000.00	\$ 31,000.00	\$ 114,000.00
TOTALES	\$ 128,400.00	\$ 195,320.00	\$ 302,300.00	\$ 437,260.00	\$1,063,280.00

Gerente General

Director de Presupuestos

Con base en el presupuesto de ventas, se elaboró el presupuesto de gastos de administración, de la siguiente forma:

ESTADO 10/1

CIA INDUSTRIAL BERSOC, S.A.PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIONPor el año que termina al 31 de Diciembre de 1987

CONCEPTO	T R I M E S T R E S				TOTAL
	1º	2º	3º	4º	
Sueldos	\$ 98,000.00	\$ 130,000.00	\$ 160,000.00	\$ 200,000.00	\$ 588,000.00
Honorarios Profesionales	15,000.00	20,000.00	30,000.00	40,000.00	105,000.00
Papelaria	5,000.00	8,000.00	12,000.00	15,000.00	40,000.00
Telégrafos	8,000.00	10,000.00	14,000.00	18,000.00	50,000.00
Prima de seguros	3,000.00	3,000.00	3,000.00	13,000.00	12,000.00
Teléfonos	9,000.00	13,000.00	15,000.00	19,000.00	56,000.00
Depreciación	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	10,000.00
Mantenimiento y equipo de oficina	6,000.00	8,000.00	10,000.00	12,000.00	36,000.00
SUMAS	\$146,500.00	\$ 194,500.00	\$ 246,500.00	\$ 309,500.00	\$ 897,000.00

Gerente GeneralDirector de Presupuestos

A continuación se presenta como Estado1, el Estado de --
Resultados presupuestado de la compañía Industrial Bersoc, S.A.
por el ejercicio del 1º de Enero al 31 de Diciembre de 1987.

ESTADO 1

CIA. INDUSTRIAL BERSOC, S.A.
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO
Por el ejercicio de 1987

CONCEPTO	PRESUPUESTO	T R I M E S T R E				TOTAL
	Nº	1º	2º	3º	4º	
Ventas	1/1	\$500,000.00	\$ 780,000.00	\$ 975,000.00	\$1,500,000.00	\$ 3,755,000.00
Costo de Ventas	8/1	148,000.00	182,752.00	303,306.00	511,894.00	1,145,952.00
Utilidad Bruta		352,000.00	597,248.00	671,694.00	988,106.00	2,609,048.00
Gastos de Venta		128,400.00	195,320.00	302,300.00	437,260.00	1,063,280.00
Gastos de Administración		146,500.00	194,500.00	246,500.00	309,500.00	897,000.00
Utilidad en Operación		77,100.00	207,428.00	122,346.00	241,346.00	648,768.00
I.S.R. (42%)						272,483.00
P. T. U. (10%)						64,877.00
Utilidad Neta						\$ 311,408.00

Gerente General

Director de Presupuestos

C O N C L U S I O N

1.- El presupuesto representa un papel de suma importancia dentro de las empresas, ya que constituye uno de los medios más eficaces para planear y coordinar sus diversas funciones y operaciones; siendo éste una valiosa herramienta de la administración, porque ayuda a la dirección a establecer las políticas a seguir, así como los medios de control más efectivos con el fin de obtener -- los resultados deseados a un período de tiempo determinado.

2.- Para implantar un sistema presupuestal, es necesario que exista una buena organización, un sistema de contabilidad bien establecido y contar con el apoyo ilimitado -- de la dirección, también deberá observarse y aplicarse -- los principios fundamentales en que se apoya dicho sistema; y satisfacer el requisito del estudio previo de todo lo concerniente al funcionamiento de la empresa, para de tectar posibles ineficiencias que puedan existir y proponer la solución adecuada.

3.- El sistema de control presupuestal está integrado -- por cada uno de los presupuestos específicos en donde se encuentran reflejadas las distintas actividades de la empresa, además es un instrumento del cual se valen las empresas para planear, coordinar, dirigir y controlar todas las funciones y operaciones propias de las mismas -- con el fin de lograr resultados satisfactorios en un --- período de tiempo determinado

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

Río González, Cristobal del
Técnica Presupuestal
México, D.F. ed. E.C.A.S.A.
1986

Salas González, Hector
Control Presupuestal de los Negocios
ed. P.E.C.

R. Villera, W. Rautentrach
El Presupuesto en el Control de la Empresa Industrial
ed. F.C.E.

Morález Felguere^{ez} Carlos
Presupuesto y Control de las Empresas

L. Jones, Reginal, George Trentin
Preparación de Presupuestos
ed. C.E.C.S.A.

L. Jones R., TRENTIN G.
Presupuesto, Clave de la Planeación y Control
ed. C.E.C.S.A.

Glen A. Welsch
Presupuesto Planificación y Control de las Utilidades
ed. C.F.A.

Reyes Ponce, Agustín
Administración de las Empresas
México, D.F. ed. Limusa 1985

Lang. n. Theodore
Manual del Contador de Costos
ed. Hispanoamericana

