



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

**EL SISTEMA PRESUPUESTARIO, APLICADO EN EL
REGLON DE GASTOS DEPARTAMENTALES, DE
UNA EMPRESA PRIVADA.**

156
lej.
151

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
JAIME PRIMITIVO PEREZ JIMENEZ**

Director de Seminario: Lic. Mauricio de la Maza Ambell



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	III
CAPITULO I GENERALIDADES	
1.- Teoría Administrativa	1
2.- Objetivos de la Organización	3
3.- Proceso Administrativo	5
4.- Gestión Presupuestaria	9
CAPITULO II EL SISTEMA PRESUPUESTARIO	
1.- Antecedentes	11
2.- Concepto y Definiciones	12
3.- Objetivos y Finalidad	14
4.- Importancia	16
5.- Ventajas Principales	17
6.- Principales Limitaciones	19
CAPITULO III CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS	
1.- Presupuesto de Ingresos	22
2.- Presupuesto de Egresos	27
3.- Presupuesto Financiero	60
CAPITULO IV ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS	
1.- Balance General Presupuestado	68
2.- Estado de Resultados Presupuestado	69
3.- Estado de Cambio de Situación Financiera Presupuestado	71

CAPITULO V	IMPLANTACION PRESUPUESTARIA, EN GASTOS DEPARTAMENTALES, COMO MEDIDA DE CON--- TROL (CASO PRACTICO)	
	1.- Antecedentes	75
	2.- Comentarios e Integración Presupuestaria	86
	3.- Revisión y Autorización	117
	4.- Control Presupuestario	132
	5.- Conclusiones	151
	B I B L I O G R A F I A	155

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

La técnica presupuestal, reviste una fundamental importancia que tiene por objeto armonizar y establecer la debida conjunción de acciones, y resultados entre las diversas fases: venta, producción, operación, contabilidad finanzas etc., que integran el todo representado por la empresa o negocio con el fin de llegar a las metas de seadas, referente a la obtención de utilidades, prestación de servicios, elaboración de satisfactores etc., de tal suerte que cuando este funcionando la negociación, se obtengan los resultados requeridos y se vayan corrigiendo las deficiencias.

Considerando la influencia que tienen los gastos de operación en cualquier empresa, y que en un momento dado pueden ser determinantes en los resultados finales de las mismas, pienso que es necesario buscar, de cualquier manera, la forma de alcanzar los objetivos para los que fue creada la organización.

La creciente inquietud que existe en los medios profesionales y empresariales, por llegar a ciertas metas predeterminadas, han despertado mi interes de profundizar un poco sobre el Sistema Presupuestario y su control, como herramienta para el mejor logro de las operaciones y objetivos y he considerado conveniente desarrollar este tema en mi tesis profesional.

IV

Consiente de las limitaciones que en ella se encuentran y aceptando de antemano las observaciones que -- del mismo se deriven, me permito someterlo a la consideración del H. Jurado, acogiéndome a su benevolencia y esperando merezca su aprobación.

Quiero hacer patente mi agradecimiento a todos -- aquellos que hicieron posible la realización de este trabajo y muy especial a Marussy García García que con su -- desinteresada ayuda dió vida al presente escrito.

I. G E N E R A L I D A D E S

1.- TEORIA ADMINISTRATIVA

Desde los tiempos más remotos, el hombre comprendió sus limitaciones tanto físicas como psíquicas y que debido a ellas, le era necesario cooperar con sus semejantes para conseguir los más elementales objetivos que se trazara. En ésta forma nació la coordinación del esfuerzo humano; que es el problema fundamental en toda acción de grupo, ya sean sus objetivos económicos, educativos, domésticos, religiosos, militares, estatales o de cualquier otro tipo.

En el momento que existe una coordinación entre los hombres, para alcanzar un fin común en una organización formal o informal, surge el problema de administrarla forma en que se podrá llegar a dicho fin común; nacen los conceptos de autoridad y dirección. Puede afirmarse -

que el hombre posee dos naturalezas: una individual y --- otra social; es indudable que, desde que el hombre existe como tal, se ha tenido que enfrentar constantemente a problemas de tipo administrativo.

Se han dado numerosas definiciones de la teoría - administrativa, entre ellas, conocidos maestros nos la -- describen y nos ofrecen una idea más clara y comprensible.

El C.P. Cristobal del Rfo G., nos dice: es el conjunto de procedimientos y técnicas sistemáticamente orde- nados, que conducen al mejor aprovechamiento de los ele- - mentos técnicos, económicos y humanos que intervienen en- la estructura y manejo de los organismos sociales.

Para el Lic. Agustín Reyes Ponce, es un conjunto- sistemático de reglas, para lograr la máxima eficiencia - en las formas de estructurar y manejar un organismo so- - - cial.

Finalmente, el Lic. Fernández Arenas nos la defi- ne como una ciencia social que persigue la satisfacción - de objetivos institucionales, por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. Como nos dice, en su libro "Introducción a la Administración", tiene un- carácter científico cuya área de estudio son los grupos - sociales, los cuales se crean con el propósito deliberado de alcanzar determinados objetivos; las organizaciones se localizan dentro de las sociedades humanas, son inmanente- mente universales. La administración es ciencia por su carácter universal y es ciencia social porque su área de estudio es el comportamiento humano como integrante de orga- nismos sociales. Hay algunos autores que piensan que administración es un arte y otros que es una técnica o una -- combinación de ambas; para mí, es una ciencia social en--

cargada de sistematizar normas y procedimientos, que a través de una estructura y de la coordinación de esfuerzos, nos conducirá al mayor grado de aprovechamiento de los recursos con que se cuentan para alcanzar las metas previamente fijadas para una organización.

2.- OBJETIVOS DE LAS ORGANIZACIONES

La actividad de la administración, como ciencia social está enfocada a las organizaciones, la característica de sus objetivos es primordialmente institucional, es decir, siempre se perseguirá satisfacer los objetivos para lo que fue creada la organización, ya que no hay que olvidar que toda organización persigue un fin o una meta y que para lograrlo hace uso de los recursos necesarios de que dispone.

Estos objetivos son tres:

- a) De Servicios.- Toda Empresa está constituida con el fin de satisfacer necesidades por medio de la creación de productos y servicios a los consumidores y a los usuarios los servicios que proporciona.
- b) Sociales.- Otro fin de las organizaciones está enfocado al bienestar de la comunidad en donde se encuentra establecida. Este objetivo se cumple con su misma creación, ya que es una fuente de trabajo que desarrolla industrialmente a la re---

gión en donde se localiza y contribuye con las -- obligaciones para el Estado y el engrandecimiento del país.

- c) Económicos.- La organización como fuente creadora de riquezas, debe satisfacer al grupo inversionista por medio de utilidades; a los acreedores pa-- gando intereses justos y cumpliendo con sus obli-- gaciones a tiempo; a los trabajadores, al Estado, a sus directores, por medio de un crecimiento y - expansión de la empresa, a través de la reinver-- sión de utilidades. Este último objetivo es indis-- pensable para el cumplimiento de los otros dos, - aunque no determinante.

Los objetivos de la administración pueden estar - identificados con el incremento de las actividades y por-- ende de las utilidades, pero esto forzosamente tendrá que depender de la naturaleza de objetivos que tenga la orga-- nización, y aunque la realidad económica no debe ser igno-- rada, la administración debe encausar sus recursos en tra-- zar caminos y obtener mejores logros en su senda de alcan-- zar sus metas previamente establecidas.

Al igual que cualquier otra rama del conocimiento, la administración, sigue evolucionando constantemente, -- buscando siempre mejorar y desarrollar las técnicas e ins-- trumentos que tratan de incrementar la eficiencia adminis-- trativa, es decir, tratando siempre de encontrar la forma de hacer mejor las cosas.

3.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Debido a que la administración tiene importantes implicaciones al desempeñar sus funciones, para su estudio se ha visto en la necesidad de subdividirse en ciertas formas de control y dirección, para que así, en una forma coordinada, se puedan llegar a obtener eficientes resultados con su operación.

El Lic. Reyes Ponce, indica que el proceso administrativo es prácticamente imposible de dividir, ya que cada etapa y cada fase en la realidad está indisolublemente ligada a las demás, y que en cada momento del proceso administrativo, se reflejan al mismo tiempo todas las etapas. Sin embargo, piensa que ha sido hasta cierto punto benéfica la división para su estudio en varias fases a fin de aprender, comprender y aplicar más claramente la función administrativa.

De este modo, me he percatado de que muchos autores han dividido la administración en varias etapas, cada una con ciertas características que en conjunto forman el llamado proceso administrativo, y aún a pesar de las discrepancias de las diferentes clasificaciones, los objetivos que persigue son similares, ya que en todos los casos se pretende analizar y conceptualizar cada una de esas fases y sus elementos componentes para facilitar el estudio de la teoría administrativa. En sí, la esencia de la administración es siempre la misma: se prevee algo, se planea, se organiza, se integran los elementos con que se cuenta, se ejecutan las acciones y se coordinan las operaciones a desarrollar y según se vaya desarrollando el programa se va dirigiendo hacia los objetivos predetermi-

nados y en caso de desviaciones, se aplican medidas correctivas por medio de la fase de control. y así como cualquier otra forma de dividir el proceso administrativo pienso que siempre debe seguir ésta secuencia lógica:

- a) Planeación.- La Planeación es la primera etapa -- del proceso administrativo, y es en la que se determina lo que se puede hacer y que es lo que se va a hacer, es una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los programas y los procedimientos de toda empresa, (Harold Koontz).

En algunas ocasiones se ha dicho que la previsión se antepone a la planeación, y han ofrecido una serie de argumentaciones a favor y en contra de ello, yo pienso, que la planeación comprende desde la imaginación de un curso específico de acción, es decir, se determinan los objetivos que perseguirá la compañía, se estiman y se investiga el comportamiento de ella en el futuro, se evalúa su situación, se comparan alternativas y se escoge un camino a seguir observando ciertas políticas impuestas, siguiendo determinados procedimientos y desarrollando los programas establecidos.

- b) Organización.- Es la función administrativa que tiene por objeto asignar y relacionar a las personas dentro de la estructura organizacional con el fin de hacer más accesibles los objetivos perseguidos, es el esfuerzo coordinado de las actividades de un grupo y en el que se establecen jerarquías, funciones y obligaciones individuales, indispensables en cualquier compañía para el logro-

de sus objetivos.

A la organización le corresponde establecer, perfeccionar y mantener una estructura o patrón de relaciones de trabajo individual dentro de una empresa; se determinan y asignan deberes para obtener así las ventajas de la delegación de autoridad y responsabilidad y por consiguiente de la división de trabajo. "La organización es un medio para lograr un fin, la buena organización debe ser uno de los instrumentos para la realización de los objetivos de la compañía, pero no se debe convertir en un objetivo en sí misma", (Ernest Dale).

- c) Ejecución o Integración.- Es el tercer elemento del proceso administrativo que consiste en la aplicación y objetivización de los planes en base a los procedimientos previamente seleccionados. Es el proceso por el cual se unen las partes para dar forma a un todo, es sin duda alguna, en esta etapa en la que interviene directamente el criterio humano, además no hay que olvidar que todas nuestras actividades están encausadas a dirigir las acciones del grupo y es necesario comunicar y comprobar la aceptación de las decisiones tomadas así como el impacto que cause en el grupo. En esta etapa es necesario considerar la distinción entre integración material e integración humana. La primera se refiere a la adquisición y conservación de recursos materiales y económicos necesarios para las operaciones normales de la compañía es evidente que la integración material pertenece a la administración de cosas. Para la integración

de personas debemos considerar el reclutamiento y selección de personal, introducción o incorporación y desarrollo. En la integración es necesario materializar lo planeado y organizado sobre actividades humanas y elementos materiales tratando de identificar los fines de los trabajadores con los de la empresa.

- d) Dirección.- Es en ésta fase, en donde se conduce y se guía por el camino correcto todas las actividades de los individuos que constituyen el grupo, la consecución y logro de los objetivos de la empresa en su grado máximo de eficiencia, están supeditados a que la dirección desarrolle eficazmente sus programas de mando, comunicación, supervisión, delegación, inspección y control. En el párrafo anterior destaco seis elementos que considero importantes en la fase directiva tanto por su relevancia como por su trascendencia. El mando o autoridad es la actividad enfocada a la toma de decisiones, con el objeto que sean cumplidas en beneficio de la compañía. Una vez que se tomó la decisión, es necesario comunicarla lo más preciso y explícito que sea posible así como también si se requiere responsabilizar de ciertas funciones a personal ampliamente capacitado para hacer más efectiva y eficaz la supervisión e inspección de los subordinados, además de controlar y encaminar adecuadamente cada función individual.
- e) Control.- Es una función directiva que consiste en comprobar que todas las actividades que desarrollan los subordinados, se apegan a los programas y procedimientos establecidos mediante la fi-

jación de normas o medidas de control se pueden - valorar los resultados obtenidos en comparación - con los planes y conocer si se han obtenido como se esperaba; aquí se requiere un amplio criterio para la adecuada interpretación de los resultados obtenidos con el objeto de corregir, mejorar y -- formular nuevos planes, además de estudiar las -- desviaciones ocurridas, es necesario determinar - sus causas y encaminar nuevamente los recursos ha cia las metas y evitar su repetición.

4.- GESTION PRESUPUESTARIA

En este inciso, trataré de describir brevemente - la gestión presupuestaria, ya que en el capítulo siguiente abordaré más ampliamente el tema. Aquí solamente indicaré la relación que tienen los presupuestos con la administración.

Como indiqué en el inciso anterior "El Proceso Administrativo", es una forma de dividir en etapas la esencia de la Administración y los presupuestos son una parte de ella. Existen tres imperativos en la Gestión Presupuestaria: Prever, presupuestar y controlar. Se puede considerar a un presupuesto como un plan, una meta o un objetivo, pienso que es correcta la definición de la Gestión -- Presupuestaria como un sistema de planeación y control; - la considero como un sistema porque esto implica un proceso continuo durante un año, que es la clave para buenos - presupuestos en cualquier negocio.

En resumen, la función presupuestaria, es un sistema de planeación y control, es una representación del - proceso administrativo porque sus etapas son la forma que deben de seguir los buenos presupuestos ya que en sí ellos son realmente un plan, meta u objetivo que debe ser formu lado y comparado con los resultados reales, estudiar las- variaciones o desviaciones y tratar de imponer medidas co rrectivas en forma de que mejoren los resultados.

II. EL SISTEMA PRESUPUESTARIO

1.- ANTECEDENTES

Los presupuestos son una herramienta de la administración que ha ido evolucionando a través del tiempo. -- Aunque en un principio fue utilizado sin darle la debida importancia, ha sido en los últimos años en los que se ha destacado su necesidad y su ayuda en el manejo de los negocios.

Existen indicios de que en diferentes civilizaciones antiguas se utilizaba la herramienta presupuestaria - en una forma mucho muy rudimentaria, por ejemplo los egipcios, quienes estimaban o presupuestaban las cosechas que deberían obtener previendo las temporadas malas.

Es inegable que el origen de los presupuestos fue en la rama administrativa oficial de un gobierno, siendo Francia la primera entidad en adoptarlo y posteriormente se extendió en Europa y América. Es por eso, que en un --

principio ésta técnica se concentró solo en ejercer un -- control sobre los gastos, el fin era obtener un mejor fun cionamiento de la administración pública en cuanto a sus- egresos.

Así fue como hasta 1921 se hicieron los primeros estudios sobre los presupuestos gubernamentales y por con siguiente la forma de implantarlos y aplicarlos objetiva- mente en las empresas privadas. Se hicieron estudios más- profundos y se obtuvo que se podían predeterminar con --- cierta exactitud las ventas, los costos y también las uti lidades futuras en un período de tiempo dado.

En México también ha prosperado ésta técnica. En- sus inicios solo se aplicaba en una forma parcial, con -- sus consiguientes limitaciones, ya que no existía una --- coordinación adecuada entre todas las áreas de una empre- sa, actualmente ya se conciben presupuestos integrales y- son muchas las empresas que han obtenido buenos resulta- dos con su aplicación, ya que esta técnica administrativa proporciona una panorámica más amplia de las característi- cas de una organización destacando, en un momento dado, - el impacto de la toma de decisiones en cuanto a cuestio- nes estimativas.

2. CONCEPTOS Y DEFINICIONES

Aunque anteriormente no se había aceptado como co rrecta la palabra presupuestar, actualmente debido a su - popularidad en el marco de los negocios, ya ha sido acep-

tada por la Real Academia Española de la Lengua y nos la define como "motivo, causa o pretexto con que se efectúa una cosa; supuesto o suposición; computo anticipado del costo de una obra, de los gastos o de la renta de una corporación o empresa; cálculo y balance previo de los ingresos y gastos del Estado u otras corporaciones públicas o especiales de un ramo"

Para F. A. Clevelan, el presupuesto es un plan para financiar una empresa o un gobierno, durante un período de tiempo definido, el cual es preparado y sometido por un funcionario responsable a un organismo representativo y cuya aprobación y autorización son necesarios antes de que el plan pueda ejecutarse.

El C.P. Cristóbal del Río dice: "Es la técnica de planeación y predeterminación de cifras basadas en hechos pasados y fuentes estadísticas con el objeto de controlar gastos y estimar ingresos que ha de percibir una entidad económica en un período de tiempo determinado".

En las definiciones anteriores se destacan seis puntos importantes:

- . Son programas de tipo financiero
- . Se persigue una proyección futura
- . Se pretende utilizar una medida de control
- . Son necesarias las experiencias pasadas para comparaciones
- . Tendrá una duración de tiempo determinado
- . y debe ser supervisado y existir un responsable de su buen funcionamiento

En conclusión se puede definir al presupuesto como un plan anticipado que está expresado en unidades mone

tarias, basado en experiencias pasadas y estimaciones futuras con el objeto de normar y vigilar el desarrollo de las operaciones a fin de obtener los resultados deseados en un período de tiempo dado.

3.- OBJETIVOS Y FINALIDADES

Un sistema presupuestario, aplicado correctamente en una empresa, ofrece una valiosa ayuda a la dirección y facilita el proceso de toma de decisiones, ya que en sí, el presupuesto es un indicador del comportamiento de la organización a través del tiempo.

Es cierto que uno de los objetivos más importantes de las empresas es la obtención de utilidades y recursos para poder seguir operando sin contingencia alguna y no pasar problemas financieros; por ende los objetivos presupuestarios son la correcta planeación, aplicación y control de las actividades de un negocio, por medio de comparaciones que nos proporcionan más capacidad de criterio y facilita la interpretación de ellas. Las diferencias representan alteraciones sufridas en alguna o algunas áreas, permitiendo encausar a tiempo, evitando así de deficiencias en el funcionamiento normal de los negocios.

Es aconsejable que en la aplicación presupuestaria, primeramente se fijen las metas a lograr en una forma clara, amplia y comprensible no solo para quienes la elaboraron sino también para aquellos que deben realizar las actividades; además tienen que determinar los medios para poner el plan en acción y ejercer un control interno

efectivo de las operaciones; por último, establecer una -
coordinación estrecha entre las áreas y las actividades -
comprobando constantemente los resultados obtenidos.

Para Héctor Salas González, los fines esenciales -
del control presupuestario son:

- . Encontrar la dirección que deben seguir las opera-
ciones de la empresa para obtener el rendimiento-
óptimo.
- . Formular un plan detallado, coordinado y balancea-
do para seguir la dirección escogida.
- . Ayudar en el control de las operaciones para que-
se ajusten al plan establecido.

Los presupuestos son como una especie de método o
patrón de los resultados obtenidos, para que puedan ser--
vir de guía a los directores y ejecutivos de las empresas
públicas o privadas. Este sistema hace que en los nego---
cios se formulen programas de ventas, producción y finan-
zas que asegure a sus directivos que se ha seguido un ---
plan que dará un beneficio que se conoce aproximadamente-
de antemano.

Por medio de los presupuestos se controlan los --
gastos y los costos, se fijan responsabilidades y se pla-
nean las ventas, producción, finanzas y se coordinan todas
las actividades del negocio enfocando así la atención so--
bre el conjunto de la estructura orgánica.

4.- IMPORTANCIA

Los presupuestos son una medida que todas las empresas deberían de adoptar ya que no perjudica en lo más-mínimo sus actividades; en cambio su ayuda permite tener una base sobre la cual puede actuar en cualquiera de las-operaciones que realiza dicha empresa.

Facilita al empresario la función de toma de deci-siones ofreciéndole bases estudiadas de antemano sobre -- las futuras actuaciones de las empresas y que por medio - de comparaciones le proporciona una perspectiva más am-- plia de lo que se puede llegar a lograr, evitando riesgos y contingencias que podrían conducir al fracaso.

El uso de un sistema presupuestario permite a las empresas cierta supremacía sobre las que no lo usan, en - virtud de que la aplicación de este, en una forma adecua- da, contribuye a un acercamiento más real de los objeti-- vos perseguidos, ya que las empresas logran una coordina- ción vital en todas sus áreas, las cuales trabajan en una forma armoniosa e interrelacionadas profundamente.

Es por esto que la aplicación de este sistema se- justifica plenamente y resalta su importancia al ser el - paso básico en la planeación y control de cualquier empre- sa además que representa, la implantación de este sistema principalmente una inversión y no un gasto.

5.- VENTAJAS PRINCIPALES

Es indudable que este sistema ofrece más ventajas que desventajas, sin embargo; las limitaciones que presenten pueden ocasionar serios problemas si no son controladas adecuadamente aunque sí es posible de minimizarlas.

Mediante la previsión de actividades futuras se pueden planear las utilidades y controlar también los gastos, esto se puede considerar como un beneficio ya que -- permite optimizar todos los recursos de la empresa, incluyendo el recurso humano en forma de integración a la compañía.

Entre las principales ventajas que tiene el sistema encontramos las siguientes:

- a) Se puede hacer un uso más económico del capital - de trabajo. Se pretende disminuir en lo más posible cualquier tipo de pérdida y mediante su asignación de gasto se pueden fijar normas que debenser cumplidas para asegurar el control de erogaciones; de no existir este control, es innegable - que podrían crecer considerablemente de tal manera que ocasionaría una limitación a las utilidades, con consecuencias de tipo administrativo y financiero.
- b) Asigna responsabilidades. Para llevar efectivamente el control, se delegan responsabilidades entre las personas y departamentos, procurando siempre una perfecta coordinación entre las diferentes -- áreas llegando a lograrse una total integración -

para alcanzar los objetivos fijados en los presupuestos.

- c) Sirven de indicador. Ofrecen un indicador de seguridad, señalando las deficiencias entre lo planeado y los resultados obtenidos, corrigiendo a tiempo las desviaciones conforme a las precauciones tomadas. Es además un medio para planear el momento adecuado para tomar un financiamiento o llevar a cabo un proyecto de expansión. Sin duda alguna, es necesario que la administración cuente con buenas fuentes de información, precisa y a tiempo.
- d) Conservación de recursos. Permite su conservación y maximización, ya que dicho control se planea para el uso adecuado de ellos en cuanto a su utilización, integra al personal y procura motivarlo para su proyección dentro de la compañía.
- e) Motiva y fija objetivos. Los presupuestos, como ya dije, son una técnica auxiliar de la administración, ya que además de ayudar en la definición de políticas, fija un objetivo a alcanzar y ofrece una herramienta para medir la exactitud de los esfuerzos realizados. Motiva y obliga a los directivos para hacer que los planes se desarrollen de acuerdo con lo previsto.

6.- PRINCIPALES LIMITACIONES

Se ha dicho que no es conveniente tratar de convencer sobre el uso de un aspecto o instrumento, si no es valorado adecuadamente en sus ventajas y tomando en cuenta sus deficiencias o limitaciones, para que así, en un momento dado, sea factible minimizarlas y hasta eliminarlas. El sistema presupuestario, como cualquier otro, ofrece algunas limitaciones, las cuales pueden ser superadas.

- a) Son cálculos estimativos y no exactos. Es indudable que las cifras en que se basa la elaboración de un presupuesto son de tipo estadístico-estimativo, y hasta cierto punto cambiantes producto de variables incontrolables, sin embargo es posible desarrollar cálculos y computos adecuados para -- que se considere más factible el sistema presupuestario, así como las decisiones que se tomen sobre los diversos factores o previsiones sea producto de estadísticas estimadas con la mayor aproximación posible.
- b) No son una guía fija. Una vez elaborados los presupuestos no deben considerarse como una panacea, es necesaria una revisión constante y hacer las modificaciones precisas, debe considerarsele como un sistema dinámico con técnicas ensayadas, mejoradas y si es conveniente reemplazarlas por otras más adecuadas a las necesidades específicas de la empresa.
- c) Su ejecución no es automática. En la implantación de un sistema presupuestal no debe esperarse que-

funcione por sí solo, es conveniente que los res
ponsables trabajen y aunen sus esfuerzos para pla
nearlos y hacer todo lo que esté a su alcance pa-
ra mejorarlo, en el que interviene un sentido de-
responsabilidad para la ejecución y mejoramiento-
del sistema.

- d) El sistema no desplaza a la administración. Los -
presupuestos son una herramienta de la administra-
ción, es un medio que se utiliza para los objeti-
vos y nunca debe considerársele como un sustituto
de la administración. El objetivo fundamental del
control presupuestario no solo se limita a obte-
ner que la dirección determine los medios que se
utilizarán, así como la implantación de un con-
trol en las operaciones y fijando un mínimo de --
gastos para cada área de la compañía, sino que --
además proporciona el establecimiento de coopera-
ción y coordinación en la ejecución de activida--
des y en la interpretación y aceptación de las po-
líticas, determinando el capital de trabajo y sus
fuentes. Todo esto permitirá obtener un marco com
parativo sobre los acontecimientos y las previsio
nes, verificando el grado de ejecución e investi-
gando las variaciones para poder indicar los fac-
tores que deberán considerarse al ejecutarse las-
futuras estimaciones.

III. CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS

1.- PRESUPUESTO DE INGRESOS

A.- De Ventas

Pensando que uno de los principales objetivos que persigue una empresa privada, es el crecimiento del patrimonio de los inversionistas por medio de la obtención de utilidades, es necesario que la empresa o sus directivos, desarrollen un eficaz sistema de mercadotecnia poniendo en práctica una verdadera planeación estratégica con adecuadas medidas de control.

El proceso de anticipación, coordinación, control y evaluación de resultados, es el marco de referencia en cualquier área de una compañía ya que su aplicación muestra como un buen sistema presupuestario cubre los requisitos administrativos básicos. Si entendemos que una de las preocupaciones principales de los directores de las compa

ñas privadas, es el rendimiento adecuado de la inversión se puede considerar al presupuesto de ventas como la parte medular en el mismo proceso, ya que los presupuestos de las demás áreas seguirán la pauta que marque el área de ventas, estableciendo por ende, un nivel básico de actividad en el negocio; este nivel de actividad común se identificará con las demás áreas para que exista una coordinación efectiva en toda la organización. De no existir una comunicación y organización adecuada en el ámbito de la negociación, sin duda alguna podría crearse un caos en ella, ya que cada área trataría de demostrar su importancia y no se lograría una integración deseada. La solución es un efectivo presupuesto de ventas, en el que se identifiquen las principales metas de la dirección y que además pueda coordinar las actividades de las demás áreas.

Al hablar de presupuestos de ventas, con alguna frecuencia se confunde o se le llega a considerar como algo igual que un pronóstico de ventas. Es necesario hacer una distinción entre uno y otro, en virtud de que existe una diferencia determinante. Un presupuesto es un documento de planeación y control en donde se presentan los objetivos administrativos; la posible reacción de la administración ante situaciones ambientales que se pueden presentar; es en sí un programa activo. Mientras que el pronóstico es una proyección o estimación de la posible demanda refleja una situación competitiva y ambiental que enfrenta la compañía, es una situación pasiva de lo que el mercado puede ofrecer. Se ha considerado al pronóstico de ventas como una parte o un paso en la elaboración del auténtico presupuesto de ventas, además de la creación de un plan de mercadotecnia, un presupuesto de publicidad y promoción y un presupuesto de gastos de venta.

El pronóstico de ventas por lo general se basa en la experiencia, así como en los estudios económicos y de mercados y también sobre la información relativa a las políticas y metas de mercadotecnia a los que la dirección desea llegar. La experiencia es un factor sobre el cual se puede profundizar para tener un marco de referencia acorde con la realidad sobre el posible nivel de ventas que se puede alcanzar; es decir, al analizar el alcance de ventas pasadas se puede hacer una estimación de las ventas esperadas para un período futuro, previendo por medio de los pronósticos económicos y de mercados, los factores que pueden influir en un incremento o decremento de las actividades de ventas, así como la forma en que la compañía debe actuar ante las contingencias que se presenten de acuerdo con las políticas y metas de la misma empresa.

A pesar de la naturaleza pasiva del pronóstico de ventas, es un documento de mucha importancia al que debería dedicarse el tiempo adecuado en su elaboración; por supuesto, el formato y procedimientos en su elaboración, dependerán del tipo de negocio de que se trate. Sin embargo, es necesario que en su preparación se recurra a todas las fuentes disponibles de información, como son los pronósticos detallados realizados por los vendedores, por la gerencia de ventas y los pronósticos estadísticos elaborados por personal externo de investigación de mercados, así como de ser posible una combinación de todos los elementos necesarios para mejores resultados.

El primer procedimiento implica una estimación de los vendedores y la transmisión del pronóstico a través de niveles sucesivos de responsabilidad para su revisión, complementación y resumen. La información de los pronósti

cos económicos y de mercado puede ser muy útil en la elaboración de estimaciones completas ya que junto con los pronósticos detallados de los vendedores se pueden moderar los juicios del personal ejecutivo de ventas, quienes a final de cuentas son los que deciden. Es por eso que rara vez se utilizan estos metodos aislados. Al mismo tiempo que ventas preparará su pronóstico un cuerpo de investigadores de mercados puede estar efectuando una estimación de la situación potencial del mercado y un pronóstico general de ventas basado en criterios de porción de mercado. Este esfuerzo paralelo puede ser muy útil para evitar que el personal de ventas pase por alto detalles con respecto a clientes potenciales y canales de distribución.

Para que el pronóstico adquiriera las características de un plan de mercadotecnia, se debe efectuar una toma de decisiones en cuanto a políticas de precios, de participación en el mercado, de la cantidad de personal de ventas, nivel de actividad promocional y publicitaria y habilidad en la producción y control en el costo de ella; es decir, el plan no solo se basa en el pronóstico de ventas sino que además es necesario presupuestar la publicidad y promoción, así como los gastos que originen las mismas actividades, antes de terminar un presupuesto de ventas. Normalmente el plan de mercadotecnia se elabora sobre una base mucho más centralizada, en donde las metas deben ser obtenibles ya que todas las demás áreas serán encaminadas hacia la ejecución de este; de lo contrario, las modificaciones que se tuviesen que hacer ocasionarían serios problemas, además de los altos costos por modificaciones de expansión o contracción no planeadas. Su preparación comienza con una comparación entre los pronósticos internos y externos, así como la consideración de los objetivos generales de ventas, estrategia que se espera si-

ga la competencia, características del producto, tendencias anteriores de ventas, relación esperada entre el esfuerzo promocional y ventas en relación con los cambios de volumen, etc. Al analizar estas consideraciones, los gerentes y subgerentes de ventas, prepararán el plan de mercadotecnia, siendo este un proceso más de juicio que de rutina; la técnica de prodedimiento no es muy importante en esta etapa, sin embargo existen algunos requisitos esenciales que el plan debe mostrar como son: las unidades a vender; ingresos de venta por producto; que se establezca sobre bases mensuales o trimestrales y que sea especificado adecuadamente a medida que tenga la suficiente significación para cuando sea revisado por alta gerencia, y por último que incluya un comentario narrativo que detalle la justificación de las suposiciones, las políticas que deben implantarse y el apoyo que se deben conceder a los programas promocionales.

Una vez integrado el plan de mercadotecnia, debe ser apoyado adecuadamente por un programa publicitario y promocional. Aquí es necesario conocer de antemano la cantidad de dinero que se haya destinado para este concepto y resumirse en cada tipo de gastos, esto es con el fin de poder estimar los objetivos a alcanzar y los medios para lograrlo. Según Cristobal del Río, en la elaboración de este presupuesto se pueden seguir tres métodos conocidos: porcentaje fijo sobre ventas, por ejemplo realizar una campaña publicitaria invirtiendo un 10% sobre el total de ingresos que se esperan obtener por las ventas en un año; esfuerzo publicitario de la competencia, es decir que de acuerdo con la actividad competitiva se realizará una publicidad que la contrareste y además otorgue una imagen -

más favorable de la compañía en el mercado; y por último, los objetivos a alcanzar, de los anteriores a este último lo considera el más lógico debido a que nos fija una meta en la cual es necesario analizar la situación de la empresa en cuanto a recursos disponibles, producción, fuerza de ventas y de la potencialidad del mercado, siempre delimitados al tamaño de la campaña y los medios publicitarios y financieros, y sobre todo, del beneficio que se espera obtener.

Por último, considero que para tener totalmente integrado el presupuesto de ventas es necesario determinar o presupuestar los gastos de ventas, pero debido a sus características de éste he preferido comentarlo por separado en el inciso de gastos de distribución ya que en si tanto el presupuesto de publicidad como el de gastos de ventas son presupuestos de egresos que tienen cierta influencia en los ingresos.

B.- Otros

En muchas otras ocasiones, es necesario determinar un presupuesto de otros posibles ingresos que, aunque propios o ajenos, no son normales a las actividades de la compañía, pero que sin embargo, se preveen como posibles ingresos consecuentes en algunas ocasiones por las mismas actividades de ventas de los productos de la empresa, y a su vez se puede considerar como otro tipo de ventas. Como un ejemplo de esto podemos citar a algunas compañías que invierten en determinados productos denominados de publicidad o material publicitario que, aunque no es la rama de la negociación, es necesario distribuirlo en el mercado con el propósito de lograr acentuar la imagen corporativa de la empresa. En otras ocasiones se preveen los ---

reemplazos de activos fijos, por medio de la venta del -- equipo a reemplazar y más aún, de las ventas de desperdicios, desechos y otros, que en cualquiera de los casos es un ingreso que se obtendrá, aunque, como vuelvo a repetir, nos es la rama o actividad de la compañía.

2.- PRESUPUESTOS DE EGRESOS

Para continuar con la integración total de un --- buen programa presupuestal, es conveniente traducir las - necesidades del plan de ventas a actividades de las otras - funciones principales para respaldar dicho plan de ventas.

En el caso de una compañía de servicios, las actividades a desarrollar son el mantener una capacidad sufi- ciente de prestación de servicios; en una compañía comer- cial al mayoreo o menudeo, será el de comprar mercancías- en cantidades indispensables para satisfacer la demanda - de los consumidores; y en caso de una compañía manufactu- rera, el plan de ventas tiene que convertirse a necesida- des de producción.

El plan de distribución o comercial, específica - el volumen planeado de cada producto por segmento de tiempo durante todo el período de planificación a corto plazo. El paso siguiente sería el de desarrollar un presupuesto o plan de producción, no sin antes predeterminar las existencias de inventarios necesarios para cubrir eficiente- - mente las ventas precalculadas. Esto supone la adopción y adaptación de las políticas relativas a los niveles de --

producción convenientes, la mejor utilización de las instalaciones fabriles y los niveles óptimos de inventarios -- tanto de artículos terminados, artículos en proceso, mate rias primas y materiales, buscando siempre un balanceo -- adecuado en estas tres faces.

Las cantidades exigidas por el plan de distribu-- ción, ya ajustadas para que estén en concordancia con las políticas de producción e inventarios, dan el volumen de artículos que habran de fabricarse por productos y por es pacios intermedios de tiempo.

Esto nos demuestra una vez más, que en el proceso presupuestal, no es posible que cada área trabaje indepen dientemente como una entidad separada, sino al contrario, se debe efectuar una integración indivisible de ellas pa- ra que trabajen en constante armonía y en estrecha colabo ración.

A. - Presupuesto de Inventarios

Debido a que los inventarios comprenden la parte principal del activo total de un gran número de negocios, es necesario poner especial atención en cuanto a su administración ya que por sus mismas características de liquidez, realización y hasta de obsolescencia los errores en su manejo no se remedian facilmente, y más aún, los -- cambios en los niveles de ellos, tienen efectos económi-- cos muy importantes.

Normalmente el primer paso al analizar cualquier situación de inventarios, es separarlos totalmente en:

- . Materias primas
- . Inventarios de productos en proceso
- . Inventarios de artículos terminados
- . Almacén de artículos de mantenimiento y accesorios

a) Productos en proceso y artículos terminados.- Una vez que se han proyectado las ventas esperadas para el siguiente período de actividades y que se ha establecido un programa de trabajo por medio de ellas, para efectuar una coordinación de las demás áreas, es forzoso estimar los requerimientos de la producción de artículos suficientes para satisfacer la demanda de ventas, pero no sin antes predeterminar las existencias físicas para cubrir en forma eficiente el propósito de distribución.

El suponer que la producción de inventarios, para un período determinado de tiempo, igualará a las ventas o por lo menos se mantendrá constante, es por lo general una mala conjetura, debido a que los niveles de los mismos pueden cambiar por varias razones o simplemente por propia naturaleza, tales como los juguetes, artículos navideños, ropa de temporada, etc., o sea que al establecer los límites de inventarios, se debe considerar la estacionalidad de ellos, tratando de anticiparse a las temporadas de mucha demanda por medio de la producción de cantidades importantes, en lugar de mantener una producción constante y por medio de mano de obra extra o de subcontratación acelerada, cubrir las épocas clave del negocio; ya que además de ser costosa, es muchas veces insuficiente y poco práctica en los que se refiere a entrena-

miento adecuado de personal. Otro factor que influye en los cambios, es lo que se refiere a las fluctuaciones temporales por promociones, ofertas o propagandas en la introducción de un nuevo producto, con los que se provocan unas ventas aceleradas y en los que se debe de preveer la saturación del mercado, equilibrar los inventarios y esperar la futura depresión de ventas.

Cuando se desarrollan las exigencias de la producción hay que considerar los inventarios de productos terminados y los productos en proceso. No es posible desarrollar programas de producción satisfactorios sin políticas definidas de inventarios y una de las principales ventajas del presupuesto de producción es que obliga a considerar por anticipado el problema de los inventarios.

En la determinación de un nivel base de cualquier artículo influyen tres elementos: la cantidad de inventarios en proceso; las necesidades mínimas de artículos, suficientes para dar servicio al cliente y la naturaleza intermitente de la producción. En la fabricación y empaque a menudo se usa el mismo equipo para producir en secuencia una variedad de productos diferentes, es por esto que en este tipo de producción deben de almacenarse suficientes inventarios durante cada proceso para contar con las necesidades de ventas cuando se es te produciendo otro artículo.

En producciones intermitentes, es necesario comparar los costos que origina el cambio de un artículo a otro y los costos por acumular inventario. En procesos cortos e individuales, son mayores --

los cambios de equipo y mayor el costo por tiempo improductivo; por otro lado es menor la acumulación de inventarios así como los costos de almacenamiento y financiamiento.

De lo anterior, podría uno confundirse al tratar de esclarecer el dilema entre inventario excesivo contra insuficiencia de artículos, y hasta podría pensarse, que en la determinación del inventario adecuado nos veríamos envueltos en una problemática difícil de entender. Sin embargo, no creo que en verdad exista una contrariedad imposible de resolver en la determinación del inventario adecuado para satisfacer las necesidades del mercado, si consideramos algunos factores tales como la duración del período de producción y la fluidez de la fabricación, de manera que al mantener cierto ritmo de producción se aprovisionen las cantidades suficientes de productos para que sean surtidos adecuadamente los pedidos, evitando así la acumulación excesiva de existencias en las épocas de poca demanda. En la determinación de la cantidad correcta de inventarios, se requiere el balanceo adecuado de los costos y los riesgos de sostenerlos contra los beneficios de tenerlos disponibles.

La decisión de cuándo y cuánto producir, se toma de acuerdo y en relación con los objetivos de rendimiento de la inversión y la política de presupuestos. Existe una técnica matemática que, mediante su aplicación, nos proporciona una idea de la cantidad económica a producir, con el consecuente menor costo total posible. Esta técnica, -

está fundamentada en una fórmula, en la cual se relacionan los costos de producción de un artículo con sus costos de manejo durante un período de terminado: ésta es la raíz cuadrada de la división del doble de los artículos necesitados multiplicados por el costo de cambio de producción, entre el costo unitario multiplicado por el costo de manejo del total de los artículos, por ejemplo:

Suponganse los siguientes datos.

- 1.- Se requieren 6000 artículos "Y" para la zona-centro.
- 2.- Los costos administrativos son del orden de \$ 93.75 por cada cambio en producción intermitente.
- 3.- El costo unitario del artículo "Y" es de \$ 50.00 sin incluir el costo administrativo por cambio de producción.
- 4.- El costo de manejo de inventario es del 25% anual sobre el importe total del inventario.

Usando la fórmula convencional de cantidad económica a producir obtenemos que la cantidad económica es de 300 unidades.

(2) (6000 unidades) (93.75 de costo de cambio de producción)

(50.00 costo unitario) (0.25 de costo de manejo)

Es decir se tienen que producir 300 piezas en 20 veces al año. Para comprobar que un lote de 300 -

unidades por periodo de producción, es el más económico, analicemos los costos implícitos. Si el costo por cambio de producción es de \$ 93.75 y si hay 20 cambios por año, el costo total anual por cambios de producción en el producto "Y" es de -- \$ 1,875.00. Por otro lado, si la cantidad a producir es de 300 unidades, el promedio de inventario será de 150 unidades, que multiplicadas por - - - \$ 50.00 del costo unitario nos dan \$ 7,500.00 promedio de inversión en inventario; los \$ 7,500.00 de la inversión multiplicados por el 25% que es - el costo de manejo producen un costo anual de manejo de \$ 1,875.00. Como se puede observar, el -- costo de producción es igual al costo de manejo, - por lo que cualquier otra cantidad producida destruiría este equilibrio ocasionando costos totales mayores.

Los propósitos de las políticas de inventarios, - es que se busca planificar el nivel óptimo de inversiones en ellos; a través del control mantener los niveles deseados tan cerca como sea posible - de lo planificado, además debe de incluir la imposición de patrones o estándares de ellos, tales - como límites mínimos y máximos o rotaciones, y la aplicación de técnicas y métodos que aseguren su concordancia con los patrones seleccionados.

Los inventarios controlados por fórmulas de las - cantidades económicas a producir, fluctúan entre esos niveles máximos o mínimos. Al nivel mínimo, - se le considera un inventario de resguardo o de - seguridad, que representa el disponible promedio antes de recibir un lote nuevo de producción; al-

máximo se le considera la cantidad disponible después de recibir dicho lote nuevo, por lo tanto un inventario promedio para un determinado período de tiempo, cae justo a la mitad de los niveles máximos y mínimos, una cantidad que equivale a la existencia de seguridad más la mitad de la producción de la cantidad económica. Cuando no hay aumentos por promociones, en un grupo de artículos producidos en forma intermitente y controlados por fórmulas de cantidades económicas a producir, el nivel de inventarios agregados es igual a la suma de los niveles de seguridad de los diferentes artículos del grupo, más la mitad de la suma de las cantidades de producción de esos artículos.

Aunque uno puede identificar los motivos para tener inventarios suficientes y diseñar algunos tratamientos especiales para su control, resulta de utilidad determinarlos en forma de etapas o partidas, controlando un límite básico o mínimo permanente, es decir, identificar los niveles y fluctuaciones requeridas para fines específicos o etapas de producción. También es importante considerar en los productos en proceso, además del tiempo en que se transforma la materia prima, se le prueba o se le transporta, el tiempo de espera entre las distintas operaciones, pues sin duda alguna esto influye en el costo de almacenamiento de inventarios.

Cuando se tiene un control inadecuado, la cantidad de inventarios en proceso puede exceder lo que realmente se necesita, llegando a ocasionar inversiones de capital ociosas, lo cual es algo

verdaderamente serio, particularmente cuando se producen artículos sobre pedido, ya que el exceso en materiales en proceso puede congestionar los conductos y producir demoras en los embarques. Todo, esto puede ocasionar gastos innecesarios derivados del manejo y almacenamiento de inventarios, gastos de seguros, riesgos, obsolescencia, etc. Y -- más aún se puede llegar a presentar algún caso en el que a pesar de tener un alto nivel de inventarios de artículos terminados, se proporcione un servicio inadecuado a los clientes, debido a los desequilibrios en las existencias en donde se encuentran muchos productos de unos y pocos de ---- otros. Por otro lado, la insuficiencia de inventarios podría traer consigo un sin número de contrariedades, y por ende una disminución de utilidades.

- b) Compras y usos de materias primas y suministros.- El presupuesto de inventarios cuenta además, con un programa de planeación y control de los diversos aspectos de los materiales usados en el proceso de fabricación. El hecho de hablar de materias primas, artículos en proceso o artículos terminados, no es indicativo de que deben elaborarse presupuestos separados de cada uno de ellos o que esto sea un modo inflexible que se debe seguir, ya que en sí, en muchos negocios y debido a sus diferentes características de cada uno, muchos de estos subpresupuestos son omitidos; aquí, yo simplemente trato de destacar que existen ciertas diferencias entre unos y otros y que por lo tanto deben ser consideradas sus distintas características para tener una mejor visión de ellos, y más -

aún, que se pueda tener un mejor control de los mismos.

Antes de efectuar las compras de las materias primas, se deben valorar los diversos fines a los que serán destinadas.

En la fabricación de productos, se utilizan dos tipos de materiales los cuales están clasificados de acuerdo con su importancia en su integración física en el producto; materias directas y materias indirectas.

Se entiende por materias directas, a las que se integran o se transforman en el producto final; mientras que las indirectas son materias únicamente usadas en el proceso de fabricación como suministros o accesorios de mantenimiento, tales como grasas lubricantes, y otros accesorios de los bienes productores.

Es posible predeterminar en unidades las necesidades de cada materia prima, para los períodos planificados y a la vez estimar las unidades para los subperíodos. Aquí, también el presupuesto de ventas marca la pauta a seguir, es decir, de acuerdo al nivel esperado de ventas se deben hacer las estimaciones esperadas de las compras en los mismos períodos, además de estar supeditados al nivel de producción y a las y a las políticas sobre niveles de inventarios.

El volúmen de producción y el uso estandar de los materiales, son requisitos básicos para desarro-

llar el presupuesto de materiales directos. Es in dudable que existen muchos productos en los que - la combinación de los materiales directos que se utilizan en su elaboración, es de vital importancia para lograr la mayor calidad en el producto.- Es por esto que se debe buscar una tasa estandar- de uso mediante un estudio en el desarrollo ini- cial del producto, estudios de ingeniería o de -- los registros de consumo y las facturas de mate- riales.

Se pueden presentar casos difíciles al tratar de estimar dicha tasa, pero aún, se puede recurrir a alguna forma de razón de inventarios, por ejemplo:

- . Razón de la cantidad de unidades de cada clase- de materia, al volumen físico de producción.
- . Razón de las materias primas usadas, a horas de mano de obra directa.
- . Razón de las materias primas usadas, a horas má- quina utilizadas.
- . Razón de costo de materias primas, a costo de - mano de obra directa o a costo de hora máquina.

Una vez definida la tasa deseada del uso de los - materiales en la producción, se puede planificar- el metodo de compras, lo cual puede presentar una forma significativa de ahorro.

El presupuesto de compras debe especificar:

- . Las cantidades en unidades de todos los tiempos de materias primas requeridas.
- . La oportunidad de las compras y

- . El costo estimado de las compras.

Es importante lograr un equilibrio armónico entre la cantidad de materias necesarias en la producción y las compras de ellas mismas; a esto se le considera que esta a menudo en constante fricción. Las diferencias entre las unidades de materias planeadas y el presupuesto de materiales y compras, se explica por la variación de los niveles de inventarios; si los requisitos de materias primas se efectúan por períodos estacionales, las compras tienden a ser igualmente estacionales; así mismo, si los niveles son uniformes, las compras fluctúan paralelamente formándose así en un colchón de inventarios suficientes para satisfacer las necesidades de la producción y las compras de materias primas.

Varios de los aspectos nombrados en el inciso anterior, tienen también valor en este tipo de inventarios, ya que además son parte integrante del costo total de almacenamiento, es por éso que tienen cierta influencia directa en las compras y en sus políticas como:

- . En cuanto y cuando se estiman las necesidades de la fábrica.
- . Importancia de los ahorros por medio de descuentos especiales.
- . Disponibilidad y durabilidad de las materias primas.
- . Disponibilidad del capital y costos de almacenamiento.

descrito en el punto anterior, sobre presupuestos de inventarios, es necesario relacionarlos para poder tener -- una visión de conjunto del problema central en la dirección de las operaciones de fabricación. El procurar estabilizar una producción balanceada y controlarla de manera que el nivel de inventarios se mantenga en el límite más-económico, es la tendencia que se persigue al implantar - un sistema de control presupuestal.

Al elaborar este presupuesto, se debe tener el mayor cuidado posible, ya que en sí es uno de los más importantes en el plan financiero, debido al mayor número de - personas y la mayor cantidad de equipo utilizado, estableciendo así una base para el presupuesto de compras y evaluando al nivel de producción requerido.

Cuando se recibe el plan de ventas y las necesidades de inventarios de artículos terminados, se traduce al plan de producción, aquí, vuelvo a repetir, este plan entre otras cosas debe de tratar de obtener un equilibrio - óptimo entre ventas, inventarios y producción.

Las unidades requeridas por el plan de ventas deben compararse con el inventario disponible para determinar cuando y cuantas unidades adicionales deben producirse, es decir la cantidad y el tiempo en que se requirieran las unidades para satisfacer la demanda del mercado estimada en el plan de ventas. Estas decisiones deben realizarse dentro del ámbito de las políticas dispuestas por - la administración. El problema de cuando se va a elaborar un producto se decide por las políticas de entregas y el nivel de comportamiento deseado en los envíos; cuanto se va ha producir se determina al equilibrar los costos de - mantener inventarios con los costos de adquisición de --- ellos.

El presupuesto de producción no pretende determinar en forma exacta la cantidad y fechas precisas de elaboración que se presentará en el período que se planea; más bien representa la conversión del volumen de ventas esperado, en el volumen de producción estimado como base para planificar y presupuestar los distintos aspectos de la función fabril, tales como necesidades de capacidad de producción, necesidades de materias primas, fechas probables de compras, requisición de mano de obra y sus costos y los gastos indirectos involucrados en la producción. Estas últimas partidas solo pueden planearse eficazmente sobre la base de un estimado realista del total de producción.

Por lo general, la producción en situaciones de fabricación es para entrega directa, para almacenar o en parte para entrega directa y en parte para almacenar, ésta última situación es la más deseable desde el punto de vista de que el nivel de inventarios de productos terminados proporciona un soporte, con el que se pueden equilibrar las necesidades de ventas con niveles de producción convenientes.

Siempre que sea posible, el presupuesto de producción debe desarrollarse en función de unidades físicas de productos terminados; así, cuando es posible planificar el volumen de ventas por unidades y también por importes, la preparación del de producción se simplifica.

Una vez que los responsables de producir han traducido las cantidades de unidades solicitadas en el plan de ventas a necesidades de producción durante determinado período y en cada uno de los diversos productos, a la vez que han tomado en consideración las políticas de la dirección sobre inventarios, el paso siguiente es prorratear -

ésta producción en períodos intermedios del mismo período.

La producción dividida en subperíodos, tiene que planearse de modo que existan artículos suficientes para satisfacer las necesidades de ventas en esos términos de tiempo; los niveles de inventarios se mantengan dentro de los límites razonables y que se fabriquen los productos en la mejor calidad y al costo más bajo posible.

El tratar de equilibrar estos objetivos implica la consideración de algunos factores interrelacionados y determinantes en el proceso productivo como:

- . Estabilización de la producción,
- . Determinación de la duración del proceso productivo,
- . Determinación de la suficiencia de las instalaciones fabriles,
- . Determinación de la disponibilidad de la materia prima y de la mano de obra,
- . Determinación de los lotes económicos de producción y
- . Determinación de los costos de producción.

Este último factor, puede ser un subpresupuesto de producción debido a las características económicas que representa. Para tal efecto se pueden resumir los datos históricos y eliminar los costos no repetitivos; los costos estandar de materias primas y las tasas promedio de salarios pueden ser actualizados; los estandares de cantidad de materiales, los estandares de mano de obra directa y tiempo máquina y las estimaciones de desperdicio pueden ser revisadas y modificadas.

a) Valuación de la Producción.- En sí, un presupuesto de producción debe incluir tres elementos del costo:

- 1.- Materiales directos.
- 2.- Mano de obra.
- 3.- Gastos de producción.

Materiales Directos.- Como ya dije en el inciso anterior, sobre compras y usos de materias primas se debe determinar la cantidad de materias primas necesarias en el proceso de fabricación, haciendo un análisis detallado de la importancia que tienen estas dentro del o de los productos, así estaremos en situación de poder programar nuestras compras. Cuando se conocen las cantidades de materiales por unidad de producción, las necesidades se calculan multiplicando las unidades que van a producirse por la cantidad de cada tipo de material que comprende la unidad; debe determinarse si se ha incluido en esta estimación una provisión normal de desperdicio o de artículos defectuosos, de no ser así, se puede agregar una provisión suficiente en el resumen total de las necesidades para todas las unidades. Sin duda alguna, el presupuesto de materiales directos, está determinado por las necesidades de producción, es decir, de acuerdo con el programa etapalizado de producción, podemos identificar las cantidades de unidades requeridas de cada materia que deben estar en almacenes al inicio de la fabricación, esto a la vez nos fijará la pauta para efectuar nuestras compras indispensables.

Mano de Obra.- Este presupuesto se refiere al trabajo aplicado directamente al producto, e indica el costo esperado de este factor que se requiere para la elaboración de los productos especificados y en las cantidades estipuladas en los programas de producción; es una proyección de las necesidades de mano de obra en pesos o en horas y pesos, y que proporciona a la vez datos sobre los presupuestos de efectivo, para determinar las necesidades de personal por clasificación de tareas, para usarla como ayuda en la contratación y para ayudar a pronosticar las necesidades de tiempo extra reduciendo las sobrecargas y estabilizando el empleo. En algunas ocasiones existen registros disponibles sobre las horas de trabajo necesarias para elaborar una unidad terminada, siendo así, para proyectar el tiempo necesario de trabajo total empleado, simplemente es cuestión de multiplicar la cantidad de unidades que se van a producir por el tiempo de trabajo que se requiere para cada unidad; también puede obtenerse multiplicando las horas de trabajo directo que se emplean en la producción por el costo promedio por hora de trabajo. La estimación de los promedios de costo de mano de obra por unidad, depende de la forma de salarios que se utiliza, esto a la vez puede ser una cosa relativamente simple o un proceso más o menos complejo dependiendo del sistema de costos en uso. Así, pues, el costo de mano de obra directa, consiste en los salarios pagados a los trabajadores empleados en las labores de producción específicas o que tiene a su cargo el control de operaciones determinadas en la producción. Presupuestarla mano de obra directa es estimar la can-

tividad de trabajo que será necesario para cumplir con el presupuesto de producción, que como dije antes, se basa en la estimación de ventas, del inventario deseado y la rotación o nivel estándar dichos inventarios. Por último, en base al presupuesto de producción y en los promedios de costo de mano de obra directa por unidad, se puede preparar este subpresupuesto en períodos mensuales o trimestrales.

Gastos de Producción.- Los gastos de producción se pueden definir como todos los gastos indirectos indispensables para que la fabricación se efectue en condiciones normales y cuyos costos no pueden ser aplicados directamente a la unidad producida, ni a un proceso productivo en particular.

Se refieren principalmente a las partidas necesarias para operar, mantener, proteger y guardar en forma eficiente la planta y los equipos. Aquí se incluye el trabajo indirecto en la fábrica como es la supervisión, inspección, vigilancia, en sí son labores que no pueden identificarse con algún producto; materiales de mantenimiento y acondicionamiento de las instalaciones de las cuales no se puede prescindir en ninguna empresa fabril como combustibles y lubricantes; también se incluyen los gastos indirectos y servicios en la fabricación como son los espacios ocupados, gastos de conservación, depreciación, luz, renta, seguros; en fin todas las partidas de gastos incurridos en beneficio de la producción en conjunto. La preparación del presupuesto de gastos de fabricación resulta difícil, porque estos costos contrastan

drásticamente con los materiales directos y la mano de obra directa ya que cada gasto de fabricación normalmente tiene pocas consecuencias en el lugar en que se aplica, además de que se originan en una fuente diferente y cada uno requiere ser controlado por un método y en un tiempo diferente. Los gastos de producción se clasifican en función al nivel de actividades en: fijos o sea los costos que tienden a mantenerse constantes sin que importen las fluctuaciones de la producción o el volumen de trabajo realizado; variables, aquellos costos que tienden en total a fluctuar directamente con los cambios en la producción o el volumen de trabajo; y también, una combinación de ambos que son los semivariables, a medida que varia la producción, los costos cambian en la misma dirección que la producción pero no en la misma proporción. En la preparación de los presupuestos de gastos fijos de producción, es realmente del tipo más sencillo, ya que las cantidades presupuestadas son constantes durante un período o períodos de tiempo; aunque tiene alguna aplicación en una operación de fabricación, no considera las fluctuaciones en el nivel de actividad. El presupuesto por etapas es un instrumento de presupuestación variable. Cuando se usa este tipo, se seleccionan niveles predeterminados de actividad y se calculan los presupuestos para cada nivel; esto le concede alguna forma de variabilidad en los diferentes gastos a diversos niveles de actividad, sin embargo, hay que preparar varios presupuestos para cada nivel. Un presupuesto totalmente variable es de hecho el más complejo y probablemente el más real, ya que considera tanto los gastos fi

jos como los variables a cualquier nivel de actividad, el elemento variable se divide en este tipo de nivel pretendiendo identificarlo con el costo-tiempo necesario para cada unidad de actividad; así, los cambios más pequeños de actividad en la planta, proporciona un presupuesto más real, además de que también se puede calcular el presupuesto mensual multiplicando las tasas variables por el nivel de actividad del período y luego, añadiendo la cantidad fija al monto variable calculado.

- b) Presupuesto de Costo de Ventas.- Uno de los principales problemas que pretende resolver la administración científica de los negocios, es el centro de nuestra atención: el control. La aplicación metódica de la síntesis y el análisis, constituye una herramienta indispensable en la administración y una ayuda considerable para obtener los beneficios derivados del control. El maestro Héctor Salas González, en su obra Control Presupuestal de los Negocios, explica lo siguiente en la pág. 213:

"En la administración moderna de las empresas ha habido un gran desarrollo en la técnica del análisis de los problemas concernientes a la dirección destacándose la contabilidad de costos como instrumento analítico de las operaciones en todas sus fases.

En los costos, la síntesis está representada por los estados de costos de producción y de costo de ventas y el análisis está representado por cada -

una de las partes que forman dichos estados. La técnica de control presupuestal ha reconocido la gran importancia de los costos y trata de aprovecharlos en la mayor extensión posible de aquí que sea necesario predeterminar estos estados sintéticos apoyándolos en el análisis más detallado que sea posible".

Así pues, procede a hacer un análisis de los elementos que constituyen un estado de costos de ventas, de la siguiente manera: se determinan las -- cantidades de materias primas con que se comienza el año presupuestado; se agregan las compras de -- éstas mismas durante el mismo período de tiempo, -- obteniendo así la existencia final de inventarios, siempre y cuando no se haya producido nada; por -- otro lado cuando las operaciones fabriles se efectuan y a la suma anterior se resta el inventario -- final de materias primas, el resultado nos deter -- minará el costo de la materia prima procesada.

Además nos dice: "Como es bien sabido, el costo -- de un producto se forma de los elementos conoci -- dos como materiales, mano de obra y gastos de producción. La información contenida en los presu -- puestos de compras, mano de obra y gastos de producción, junto con los inventarios estimados al -- principio y al final del año, pueden ensamblarse -- en un estado que muestre el costo total de los -- productos vendidos durante el año. Este estado -- será utilizado posteriormente, en la preparación -- del estado de pérdidas y ganancias estimadas".

De este modo, una forma de presentación de este estado es el siguiente:

Inventario inicial de Productos terminados Presupuesto.

Más:

Costo de Producción Presupuesto.

T O T A L :

Menos:

Inventario final de productos terminados presupuesto.

TOTAL = A Costo de lo vendido, presupuesto.

C.- Presupuestos de Distribución y Administrativos

Las actividades de distribución y administrativas comprenden solo una parte de los costos totales en que incurre una empresa. En sí, los costos totales se pueden clasificar en dos grupos:

1. Los relacionados a la función de fabricación, como ya vimos en los incisos anteriores.
2. Los referentes a las funciones de distribución y administrativos, que son temas de este inciso.

A los primeros se les conoce generalmente con el nombre de costos de producción o "Costos" propiamente dicho, en un sentido muy limitado, los cuales se incorporan al valor de los artículos manufacturados por la empresa y que son cargados a resultados cuando y a medida que estos artículos se venden. A los segundos, se les designa costos de distribución, administrativos o financieros y también con un sentido limitado, se les llama "gastos", los cuales no son adicionados al valor de los productos sino que se cargan directamente a cuentas de resultados. Así, en esta forma, la diferencia final entre costos y gastos es solo cuestión cronológica y de grado, es decir, los costos de producción se aplican a los ingresos mediata y paulatinamente, en tanto que los gastos de distribución, administrativos y financieros se aplican a los ingresos inmediatamente íntegramente. En el fondo, sin embargo, tanto unos como otros son costos, solo que referidos a distintas funciones y tratados contablemente en forma diferente.

La aplicación presupuestal en ambos casos, ya sean costos o gastos, en la misma para cualquiera de las actividades tratadas en este inciso.

- a) Presupuestos de Distribución.- Este presupuesto comprende todas las erogaciones, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones correspondientes al almacenamiento, empaque, despacho y entrega de los productos terminados; los gastos de promoción, publicidad y propaganda y los gastos del Depto. de Ventas y de su personal, además de los costos de los estudios estadísticos y de mercados que son necesarios realizar para competir por una penetración cada vez mayor en el volumen de la industria.

Los gastos de venta tienen como misión principal despertar el deseo de los consumidores de poseer los productos de la empresa, esto se logra mediante el establecimiento de lugares estratégicos para lograr las compras de los consumidores, llevando los productos a los lugares convenientes de compra y efectuando una publicidad y promoción intensa y continua para mantener en la mente del público consumidor el prestigio, la calidad y el nombre de los productos que se le ofrecen además de despertar la necesidad, en el público potencial, del satisfactor que se le presenta.

Los gastos de venta presentan dos aspectos primordiales, o más bien dicho, se presentan en dos formas: aquellos que se establecen por política y -- que se relacionan con el tiempo, por ejemplo aquellas cantidades destinadas anualmente para publicidad; y aquellos que varían directamente con la cantidad de productos vendidos, por ejemplo las comisiones de los vendedores.

Como ya vimos, los gastos de producción pueden -- ser relacionados en forma directa con el ritmo y el volumen de producción, así también muchos de los gastos de ventas y distribución pueden ser relacionados con el volumen de ventas, considerándose se como gastos variables; del mismo modo, existen otros que no se relacionan con la cuota de ventas, como la publicidad, sino más bien con la tendencia que se desea que sigan las ventas.

En sí, la variabilidad de los gastos depende de las políticas que están establecidas y de la cla-

sificación de gastos que se halla adoptado contablemente; por eso, en los gastos variables, generalmente encontramos aquellas que se relacionan con las comisiones pagadas a los vendedores, los incentivos por volúmenes adicionales de ventas, los gastos de carga y transporte, los gastos en materiales y empaque y otros relacionados con el movimiento físico de las mercancías tales como seguros de traslado, gastos de manejo, etc.

Una forma de medir estos gastos, mejor dicho, para encontrar su tasa de variación, es dividir las ventas de uno o varios años anteriores entre los gastos de este tipo, para obtener el gasto por cada peso que se halla vendido. Es necesario hacer un estudio sistemático de cada uno de esos gastos con vistas a su reducción sin descuidar, por supuesto, la calidad del servicio que se proporciona.

La preparación del presupuesto debe llevar siempre aparejada la idea de una revisión concienzuda de todos los métodos, sistemas y procedimientos en vigor, en virtud de que una compañía bien administrada debe realizar estos estudios constantemente como parte de sus programas de control de costos y gastos.

Un estudio de la relación entre gastos de venta y el volumen de ventas, es esencial en la preparación del presupuesto correspondiente, o sea que debe prestarse cuidadosa atención al probable efecto en los gastos de los planes que la compañía se haya trazado en relación con los posibles

medios para aumentar las ventas.

Si catalogamos los diferentes tipos de gastos de ventas, encontramos que hay gastos constantes y - también fijos; estos son, la mayor de las veces, - implantados por políticas directrices de la compa^ñía y que varían de acuerdo a ciertos límites ya - predeterminados por la misma dirección.

Se establece el monto de cada uno de los renglo-- nes de este tipo de gastos en años anteriores, se ajustan para poder ser proyectados en las condi-- ciones económicas actuales y de acuerdo con los - planes, se pueden estudiar las alternativas futu-- ras; un ejemplo de estos gastos son los sueldos, - las rentas, la luz, depreciaciones, gastos de re-- presentación, de viaje, etc.

Para integrar totalmente el presupuesto de ventas es indispensable determinar el presupuesto de gas^tos de ventas, el de promociones y el de publici-- dad. Ya expliqué anteriormente, lo importante que es el tener un programa definido de publicidad y - promoción de ventas, además de determinar los fon^dos específicos para este propósito tan especial. Cabe mencionar que la publicidad no ha sido consi^derada como una erogación variable en función con las ventas de un período, porque su aumento o dis^minución depende como dije, de las decisiones ad-- ministrativas en las que se toman en considera-- ción los planes a largo plazo, las tendencias de-- las ventas, las condiciones económicas y de merca^do, etc.; sin embargo, cuando una compañía tiene-- como política destinar un cierto porcentaje de --

las ventas para publicidad, este gasto se constituye, en este caso, un típico gasto variable de venta.

Si se calculo cuidadosamente y detalladamente los diversos planes publicitarios, se auxilia a la administración en el control de los desembolsos y garantiza el departamento de ventas un apoyo razonable en la promoción e imagen de sus productos. Finalmente, el presupuesto total de publicidad debe ser dividido en cuanto a los diferentes medios que se utilizarán para este propósito, tales como el cine, la radio, televisión, revistas, carteles y muchos otros con el objeto de proporcionar una base de control y comparación de resultados.

- b) Presupuesto de Gastos Administrativos.- Abarcan todas las erogaciones, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones relacionadas con la dirección y manejo de las operaciones generales de la empresa, incluidas la gerencia, la tesorería, contraloría, contabilidad, auditoría, crédito y cobranzas, caja y oficinas generales. Es comunmente aceptado que los gastos administrativos sean aquellos conectados con la supervisión de todas las funciones del negocio.

Al igual que el presupuesto anterior, se basa en la experiencia pasada y se ajusta a la actualidad para estar acorde con la realidad del gasto real. En vista de que muchos de los gastos administrativos se efectuan en cantidades, (en proporción con los gastos totales), bajas, su efecto acumulativo en las operaciones solo se reconoce hasta que es-

preparado el estado de pérdidas y ganancias.

Al presupuestar estos gastos, estamos dando a cada departamento responsable, a través del valor monetario de su presupuesto el conjunto de medios que le permitirán realizar convenientemente sus tareas; sin embargo, debido a que la responsabilidad real de asignar estos gastos, recae principalmente, en personas que no tienen la obligación de controlar sus desembolsos, se pierden ahorros, mejor funcionamiento y productividad en las cantidades invertidas en este renglón de gastos.

Los gastos administrativos de los años anteriores pueden ser revisados y analizados como primer paso en la preparación de este presupuesto; estos análisis nos pueden proporcionar una información muy útil para demostrar las cantidades gastadas en los ejercicios pasados, su productividad y además nos indica la naturaleza de cada gasto en cuanto a su clasificación fija o variable.

Se presupuestan, también los posibles gastos de mantenimiento y acondicionamiento, los servicios al personal; en fin, todos los gastos que origina la labor de dirigir una compañía. Conviene por lo general, utilizar el tipo de presupuesto flexible en el que se pueden hacer adiciones a lo ya aprobado, en aquellas partidas no consideradas, de casos imprevistos, variaciones de tipo fiscales, las fluctuaciones económicas, los cambios internos y situaciones fortuitas, etc.

- c) Presupuesto de gasto financieros.- Estos gastos financieros están determinados por todas las erogaciones y aplicaciones relacionadas con la obtención de recursos ajenos, que la empresa necesita para su desenvolvimiento y en las que es necesario cubrir con determinadas prestaciones.

Cualquier empresa, para crecer prosperar, desarrollarse y sobrevivir requiere de cierta habilidad y técnica para efectuar su producción, desarrollar su programa de ventas, su plan de inversiones en la planta y equipo y en fin de ciertas características para efectuar todas sus operaciones, sin embargo, su solidez y respaldo está grandemente determinada por sus políticas financieras. La empresa puede requerir de diversas fuentes de capital para su financiamiento. Existen multiples alternativas que se pueden utilizar para allargar se de los fondos necesarios. Se puede recurrir al capital particular propio, al préstamo de amigos, al préstamo bancario a corto plazo, mediano o largo plazos, la hipoteca industrial, la emisión de obligaciones, la emisión de acciones y hasta el arrendamiento financiero de bienes de capital.

Al elaborar este presupuesto se deben de considerar la alternativa o alternativas escogidas por la empresa para su financiamiento, que dependerá de diversos factores tales como el tipo de negocio de que se trate, el fin a que se destinarán los fondos requeridos, el plazo en que se piensa pagar el financiamiento, las tasas de interés que prevalecen en el mercado y las políticas financieras de la empresa.

D.- Presupuesto de Inversiones

Existe un gran número de criterios que invitan a invertir:

- . Deseo de desarrollar la empresa.
- . Cuestión de prestigio, nombre de la empresa.
- . Cuestión de potencia, progreso dentro de la competencia.
- . Interés o rendimiento ofrecido por una técnica de terminada.
- . Mejor rendimiento del capital invertido.
- . Modernización de las instalaciones, plantas y/o equipo.
- . Automatización de la producción, mecanización de registros, etc.

Dentro de los criterios anteriores, los tres primeros generalmente no son susceptibles de evaluarse cuantitativamente, mientras que en los siguientes pueden ser calculados financieramente, a priori, siguiendo uno de estos métodos:

- a) Método financiero clásico.- Su posición es el de rentabilidad igual a la renta obtenida entre el capital necesario para obtenerla. Por lo que se refiere a la renta obtenida, al analizar un proyecto de inversión en bienes de capital, hay que considerar que existen una serie de rentas anuales que se pueden obtener a través de una serie de años en los que se considera que el proyecto va a influir económicamente. No existe, a priori, ninguna razón para que éstas rentas sean idénticas en el transcurso de los años, por lo que es

preciso establecer una media, de manera que es necesario hablar de un promedio de rentas a obtener: renta promedio igual a rentas obtenidas durante la vida del proyecto entre los períodos de tiempo de vida del proyecto. Por otra parte, el capital inicialmente invertido disminuye en forma progresiva ya que la empresa lo va recuperando a través de las amortizaciones o depreciaciones.

- b) Método de recuperación de capital invertido.- Este método se basa en la interrogante de saber en cuantos años se reembolsa el capital invertido al comienzo de la operación. Se trata de un concepto de tesorería que supone un cálculo en tiempo. Generalmente se utiliza en combinación con el método anterior para determinar aquellos proyectos cuya combinación del rendimiento sobre el capital y plazo de recuperación del capital invertido son mejores. En este segundo método lo que interesa no es tanto la utilidad neta, sino el reintegro neto de la inversión.
- c) Método de flujo neto de la liquidez actualizada.- Este método descansa sobre dos conceptos: el flujo neto de liquidez, reintegros de efectivo (utilidades después de impuestos y participación de utilidades más depreciaciones y amortizaciones): y actualizado, depreciado por el tiempo, al valor presente del dinero. Al hablar de actualizado, ya estamos hablando de operaciones cambiarias, escoger entre mil y mil cien es fácil, pero si estamos hablando de obtener los mil hoy y los mil cien de aquí a un año, la situación cambia.

En fin, al efectuar una correcta planeación y un estudio trascendentalmente racional de los factores que influyen en las decisiones de realizar dichas inversiones, - estamos cumpliendo con el objetivo fundamental de este -- presupuesto. Este estudio debe integrarse además por el - análisis de las situaciones presentes, las condiciones de las instalaciones, el aspecto operaciones, el estudio económico que comprenda las tendencias del mercado, las fluctuaciones monetarias, la capacidad de adquisición, etc.

"Algunos aspectos más que deben ser considerados y derivados de las condiciones anteriores son, el importe de la inversión, en cuanto que éstos no deba afectar el -- equilibrio entre el capital de trabajo y capital de operación, el cual estructura a la empresa; la debida relación entre las inversiones, volumen de operaciones y resulta-- dos proyectados; la adecuada evaluación de la reducción - en los costos de operación, cuando la inversión obedece a cambios en la tecnología; la satisfacción de las necesidades de producción y venta; el momento oportuno de su realización; la escrupulosa selección y justificación de los bienes en que se va a invertir, así como la planeación correcta del origen de los fondos, mediante el estableci-- miento de políticas de adquisición de préstamos, créditos, aumentos de capital, emisión de obligaciones, reinversión de utilidades, etc." (1)

E.- Presupuestos de Otros Egresos

También se pueden presupuestar otros tipos de egresos con el objeto de implantar un control presupuestal más

Íntegro, se pueden presupuestar los impuesto, las aportaciones a Instituciones de Seguridad, la posible aplicación de las utilidades, y en fin varios otros desembolsos por concepto de Relaciones Públicas e Industriales. Aún - aquellas partidas de naturaleza distinta a las operaciones normales de la empresa, con el fin de coadyuvar a la realización de los objetivos de la misma.

3.- PRESUPUESTO FINANCIERO

Al hablar del presupuesto de caja o presupuesto del efectivo, es conveniente comentar algo previamente sobre las características que deben de regir la elaboración de este presupuesto. Es conveniente recordar que este presupuesto debe de incluir por un lado, la proyección o estimación de las entradas de dinero de efectivo de la compañía, y por otro lado, todas las posibles salidas estimadas de antemano de efectivo y todas las necesidades financieras requeridas para la misma.

Así mismo, se debe de tomar en consideración en la estructuración de este presupuesto, el tiempo diferencial existente entre las transacciones efectuadas y las correspondientes entradas de efectivo, sobre todo en lo tocante a las ventas a crédito, y en general, tomarse en consideración todas aquellas políticas tanto de compras como de ventas en su caso, fechas estipuladas para pagos-

o para cobros según sea el caso, políticas sobre descuentos por pronto pago o cobro, la utilización de documentos de crédito en lugar de utilizar el efectivo, políticas -- crediticias, etc.

La idea debe ser el tomar en cuenta que existe un determinado costo de oportunidad al respecto de la utilización del dinero que existe en caja de la compañía, o en una cuenta bancaria, pero lo más importante es el equilibrio que debe existir y prevalecer entre las necesidades de efectivo y la suficiencia de ese mismo efectivo en --- cuanto a su disponibilidad se refiere, si lo tenemos en exceso vamos a sacrificar la productividad de la compañía y si por el contrario, tuvieramos defecto de efectivo, vamos a sacrificar la liquidez de la compañía deteriorando al mismo tiempo la imagen de la empresa con nuestros ---- acreedores.

En el presupuesto de efectivo se debe de reflejar la situación del mismo por períodos específicamente determinados. Sin embargo, estos presupuestos de efectivo deben desarrollarse tanto a corto como a largo plazo con el objeto de poder tener una visión íntegra en conjunto y en el tiempo, de la empresa en su totalidad.

El iniciar un estudio tanto de las entradas de -- efectivo proyectadas como de las salidas de efectivo planeadas, nos permite iniciar la construcción de una base - en la cual finquemos nuestras decisiones: si por ejemplo - llegamos a tener necesidad de algún tipo de financia--- ción para cubrir los defectos o déficits de efectivo que llegamos a tener en un determinado momento, o por el -- contrario tuvieramos la oportunidad de poner a trabajar - disponible o sobrante que tuvieramos en determinados pe--

ríodos o en determinados lapsos de tiempo, esto nos permitiría poder tener la esperanza de llegar en su caso a reducir el costo de capital por los intereses que tendríamos que pagar sobre la utilización del capital requerido y por otro lado, llegar a hacer menor o inclusive desaparecerlo, el costo de oportunidad originado por las disposiciones de efectivo inactivo o improductivo.

Mencionando nuevamente a Glenn A. Welsch, puedo citar que los propósitos y los objetivos primordiales del presupuesto de caja pueden resumirse en los siguientes:

- a) Nos indica la situación del efectivo en base a -- las operaciones previstas en un determinado momento.
- b) Sirve de indicador del saldo o posición de efectivo en forma periódica lo cual nos permite conocer los excedentes o la escasez de efectivo.
- c) Como consecuencia del punto anterior, nos proporciona la oportunidad de planear los préstamos que se vayan a requerir o en su caso de planear las - inversiones a las cuales podemos acudir para mantener nuestro disponible en productividad.
- d) Nos permite hacer una provisión en lo que respecta a la coordinación del efectivo en relación con el capital de trabajo, con las ventas, con la inversión en general y finalmente con el pasivo en su totalidad.
- e) Así mismo, nos permite disponer de criterios de - bases más sólidas con lo que respecta a la conse-

cución de créditos para la compañía.

- f) Nos permite llevar un control apropiado para conocer las diferentes características de la situación de efectivo en nuestra empresa, lo cual a su vez coadyuva en el logro de una mejor estabilidad y salud financiera para la empresa.

Para proporcionar una idea en forma, expongo dos enfoques principales relacionados con el desarrollo en la obtención del presupuesto de caja o efectivo.

El primero es el método integrado o método de ingresos y desembolsos de efectivo; este sistema es más utilizado para presupuestar a corto plazo y representa básicamente una proyección del efectivo basado obviamente en las características de las entradas y de las salidas de efectivo ambas a corto plazo, por esa razón es que se denomina método de ingresos y desembolsos de efectivo.

Generalmente las entradas de efectivo se originan por las ventas al contado, por los cobros de las cuentas por cobrar relacionadas con ventas anteriores, por los intereses que cobremos sobre inversiones específicas, por otro tipo de entradas como por ejemplo las ventas de activo fijo o ingresos por dividendos cobrados de inversiones hechas en otras empresas, por préstamos bancarios, etc., por otro lado los principales conceptos que identifican las salidas de dinero son las siguientes: compras de materias primas, pago de mano de obra, pago de gastos de fabricación; en general, pago de todos los gastos de distribución ya sean gastos de ventas, de administración, de gastos financieros, etc., amortizaciones de obligaciones contraídas por la empresa, inversiones en acciones o in--

versiones en activos, pago de dividendos a los accionistas, pago a los acreedores, a los proveedores, etc.

El sistema que estamos analizando o sea el enfoque de los ingresos y desembolsos de efectivo, implica la eliminación de aquellas partidas de costos que únicamente representan segregaciones virtuales a las utilidades, como por ejemplo, la depreciación y la amortización que aparecen en los estados financieros.

Con todas las informaciones obtenidas en los puntos anteriormente estructurados, es decir, el de estimación de entradas de efectivo y el de estimación de salidas de efectivo, estamos en posibilidad de poder integrar lo que podríamos llamar el estado de presupuesto final de efectivo, en el que vamos a utilizar tanto las entradas y salidas anteriormente determinadas pero acompañando las del importe correspondiente del saldo inicial que calculamos a la fecha de iniciación del período presupuestado, y mediante la combinación de estos factores podemos llegar y determinar cuales son las características del saldo de efectivo en cada uno de los sub-períodos del período total que comprende dicho presupuesto.

El segundo método, o sea el de la corriente de efectivo de la utilidad neta o simplemente el de la utilidad neta ajustada, realmente se utiliza para hacer proyecciones de efectivo a largo plazo. Este método exige menos detalle y concuerda con las proyecciones generales de la planificación y control de utilidades a largo plazo. Presupone el desarrollo de las corrientes de efectivo partiendo de la utilidad neta, es decir, se deben de hacer ajustes en cuanto a todas aquellas partidas que no exigen el desembolso en efectivo y que afectan a la utilidad ne-

ta, por ejemplo las depreciaciones, las amortizaciones, - las disminuciones en inventario, etc., inclusive se puede presentar en forma secuenciada con el estado de resulta-- dos proforma de la compañía que se trate.

Con cualquiera de los dos métodos estamos en posi-- bilidad de iniciar un adecuado control de la situación -- del efectivo con el objeto de llegar a estar en posibili-- dad de tener una mejor salud financiera dentro de la em-- presa y para ello se es necesario que la dirección reali-- ze lo que podríamos denominar una evaluación presupuesta-- ria contfnua de la situación de efectivo, con el objeto - de conocer y de anticipar cuales son los efectos potencia-- les de las situaciones que están presentando dentro de -- nuestra posición de efectivo.

IV. ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

Los Estados Financieros Presupuestados o también conocidos como Estados Financieros Proforma, son elaborados finalmente después de preparar todos los anexos que engloban el total de presupuestos elaborados. Representan en forma sintética la situación financiera esperada por la compañía para el siguiente período de operaciones, así como el resumen de resultados planeados. Es recomendable que estos estados proforma, sigan la secuencia tanto de forma como de método de preparación a los que generalmente elabora la compañía realmente.

También pueden prepararse estos estados en subperíodos del período completo presupuestados; una preparación de estos, en forma mensual es indispensable para poder controlar las operaciones reales, y más aún, un efectivo control presupuestario requiere que se elaboren presupuestos de pérdidas y ganancias por productos o grupos de productos principales, por zonas y hasta por divisiones, con objeto de determinar la contribución que cada producto ofrece al total de las utilidades de la compa-

ña. Por medio de estos podemos seleccionar la combinación más óptima de ventas desde el punto de vista del margen de utilidad de cada uno de ellos. Así mismo se pueden presentar casos en los que una empresa elabora productos de diversa índole y en los que con frecuencia es difícil establecer la participación con que contribuye cada grupo de productos con la utilidad, esta dificultad se debe principalmente al problema de prorratear los gastos de distribución entre la diversa gama de productos elaborados, por otra parte, cuando se tiene una combinación de producción por los diversos tipos de productos fabricados en forma uniforme durante un período, se facilita este prorrateo de gastos de distribución.

1. - BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO

El término proforma se emplea para indicar que se trata de un balance formulado dando como hecha una o varias transacciones presupuestados o bien propuestas con motivo de un financiamiento o de una reorganización de una empresa en formación.

También se emplea el término proforma para el balance del último ejercicio pero que incluye un financiamiento consumado posteriormente, y muestra la situación financiera en que se encontraría la empresa si el financiamiento se hubiere efectuado en la fecha del balance.

El balance general presupuestado se puede elaborar para corroborar el total de presupuestos elaborados

además cuando se proyecta algún gran financiamiento o una operación que pueda cambiar la estructura financiera de una empresa, conviene formular un balance incluyendo la operación proyectada en forma más o menos aproximada a la situación de la compañía de realizarse el proyecto. Este balance se forma tomando los datos del último balance general de que se disponga y modificando sus saldos con la operación proyectado; es un estado estimativo. Los asientos correspondientes a las operaciones propuestas se hacen en los papeles de trabajo por ser operaciones que aún no están realizadas y se forma una hoja de trabajo con los datos del balance general último, los cargos y los abonos correspondientes a los asientos propuestos y al final los saldos de las cuentas como quedarían si se hubieran afectado por esos asientos. Con éstos últimos datos se formula el balance general proforma que es un estado hipotético para mostrar la situación actual de acuerdo con lo que se piensa hacer.

2.- ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

La preparación de este estado presupuestado, consiste principalmente en agrupar las estimaciones de cada una de las diversas actividades y funciones de la compañía. Este presupuesto puede considerarse como uno de los objetivos a corto plazo que se ha planteado la empresa; aunque puede ser flexible en sus predicciones se debe tomar como una base de comparación y de meta, tratando siempre alcanzarla.

Este presupuesto representa un resumen de los presupuestos de operación elaborados anteriormente; así mismo refiriendonos una vez más al C.P. Héctor Salas González, - se puede presentar un nuevo tipo de utilidad económica o - contribución marginal y nos la describe como "aquella que - se obtiene deduciendo a las ventas el costo de los materiales directos de la mano de obra directa y de los gastos variables de producción. Todas las deducciones que se hacen a las ventas están constituidas por costos que varían proporcionalmente en relación con las fluctuaciones en el volumen de producción. Esta utilidad económica o contribución-marginal parte de un punto de vista distinto al que sustenta el llamado punto de equilibrio económico, ya que éste - es el punto en que los ingresos por ventas se equilibran o son iguales a los costos variables y fijos relativos al volumen de ventas que produce el ingreso. La utilidad económica es aquella que se utilizará para cubrir todos los costos fijos de operación del negocio. La diferencia entre la utilidad económica y los costos fijos constituirá la utilidad o pérdida de operación de la compañía.

La diferencia entre la utilidad económica y el -- punto de equilibrio económico consiste, en que el punto de equilibrio económico determina las ventas suficientes para cubrir los costos fijos y variables y, consecuentemente, - señala el momento a partir del cual cada peso de venta dejará utilidad a la empresa; en tanto que la utilidad económica expresada en porcentaje de ventas, representa lo queganará la compañía en cada peso que venda arriba del volumen de ventas propuesto. Es natural que así sea, puesto -- que los costos fijos de operación han sido aplicados totalmente al volumen de ventas establecido en el presupuesto - y permanecerán fijos independientemente de las fluctuaciones normales en el volumen de producción y de ventas. (1)

(1) Control Presupuestal de los Negocios.

3.- ESTADO DE CAMBIO DE SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADO

Este es el documento que muestra las partidas que cambiarán la posición financiera de una compañía; estos -- cambios deben ser forzosamente originados por cifras co--- rrespondientes a los diferentes períodos. Dichas alteraciones son motivadas por las diferentes operaciones presupuestadas por la empresa, bien sea valiendose o no del efectivo, por lo que también se le llama estado de origen y aplicación de recursos, empleandose el término recursos como - cualquier medio de acción con que la empresa cuenta a fin- de aplicar las operaciones para las cuales fue instituída. Ambas denominaciones son bastante acertadas, ya que mencionan implícitamente el contenido que poseen, es decir, que- estan mencionando los recursos tanto obtenidos como aplicados que provocan en forma directa el cambio que la situa-- ción financiera experimenta.

Presenta de una manera accesible los canales por- los cuales la empresa se hará llegar de los recursos que - necesita, y los cauces por los que se espera se inviertan- esos mismos recursos, así mismo, muestra los posibles efectos que estos provocarán en el balance y en el estado de - resultados. En términos generales, expone las variaciones- predeterminadas en el balance comparativo y expresa en forma sencilla y elemental, que se hará con las utilidades -- que se presupone se obtendrán.

Es útil hacer notar que la elaboración de este -- presupuesto debe contar con fundamentos válidos que permi-

tan la erogación que toda investigación lleva consigo, ya que es imprescindible conocer de un modo preciso información complementaria sobre segregaciones virtuales, gastos de financiamiento, adiciones a la planta, cambio en las instalaciones y otros aspectos que resulten necesarios en las circunstancias, además, lógicamente, de los estados financieros normales.

La situación financiera se ve afectada por los recursos obtenidos principalmente de:

- . Ventas de activos
- . Préstamos a largo plazo
- . Disminución en el capital de trabajo
- . Aumentos en el capital social
- . Utilidades netas del ejercicio

Y por los recursos aplicados en:

- . Compras de activo fijo
- . Pagos de deudas a largo plazo
- . Aumentos en el capital de trabajo
- . Disminución en el capital social
- . Y disminución de utilidades por aplicar en pago de dividendos.

El sistema observado para la obtención del estado de cambio de situación financiera presupuestado, puede resumirse en estos puntos:

- a) Con el propósito de comparar las situaciones inicial y final, debe emprenderse el estudio con dos balances comparativos.

- b) Establecer las diferencias encontradas.
- c) Analizar esas diferencias con objeto de detectar la causa originadora de ellas.
- d) Incorporación a los resultados netos y a las cuentas correspondientes del importe de las operaciones que no representan movimientos de efectivo, o bien su equivalente.
- e) Finalmente, para las cuentas que componen el capital de trabajo, se obtendrá una variación única, y las diferencias no canceladas, representan los recursos.

V. IMPLANTACION PRESUPUESTARIA, EN GASTOS DEPARTAMENTALES
COMO MEDIDA DE CONTROL

1.- ANTECEDENTES

Mi caso se basa en la implantación de un sistema-presupuestario con el que se pretende controlar el renglón de gastos de distribución en la División Centro de la Compañía Industrial Gaseosa, S.A.

Gaseosa, S.A., es una empresa dedicada a la fabricación de bebidas refrescantes de consumo popular; sus productos han tenido una amplia aceptación en el mercado, ya que en sí, ésta compañía es una de las principales en su ramo.

La División Centro de Gaseosa, S.A., tiene como objetivos fundamentales, almacenar y distribuir en la zona-centro de la república, los productos de la compañía, además de promocionarlos a través de una serie de políticas-

de inversión y bonificación entre sus distribuidores y -- clientes.

La estructura organizacional de la Compañía Industrial Gaseosa, S.A., está representada en el Cuadro I en un sentido limitado, en la que se presentan las relaciones jerárquicas de mayor grado con respecto a la Gerencia General de División Centro, la cual es objeto de estudio en el presente caso. El Cuadro II representa el organigrama de la Compañía Industrial Gaseosa, S.A., División Centro, en el que se puede observar la interrelación que tiene con la Gerencia de Presupuestos, así como su dependencia directa.

En los últimos 2 años, ha venido decreciendo el nivel de utilidades de División Centro, según se muestra en el Cuadro III en el comparativo de los Estados de Resultados de 1976 a 1978, motivado por un desequilibrio entre los aumentos de precios de ventas y los costos de venta y gastos de operación, consecuencia de la pasada situación inflacionaria; además de que no existen medidas adecuadas con que se controlen los gastos de operación.

El Consejo de Administración de Gaseosa, S.A., ha pensado que por medio de la implantación de un control en los gastos de operación de sus Divisiones de distribución a través de un sistema presupuestario, puede aumentar el volumen de utilidad divisional y tener potencialmente mayores probabilidades de seguir un éxito en el futuro.

Así pues, Gaseosa S.A., ha determinado que los principales renglones a controlar son:

- . Gastos Departamentales

- . Gastos de Relaciones Industriales y Públicas
- . Gastos de promoción de ventas

El procedimiento para la integración de estos pre supuestos se basará en las experiencias pasadas, las cuales están resumidas en el Cuadro IV, haciendo la aclaración de que el período Enero-Octubre 78 es real y para el último bimestre Noviembre-Diciembre se utilizan cifras es timadas.

En cuanto a las ventas, en 1978 se han incrementado en un 13.5% las ventas totales de la industria en la zona centro, motivado por un crecimiento de tipo natural en la población. De este porcentaje de aumento del mercado División Centro ganó el 50%, logrando de este modo un aumento en su participación global del mercado como sigue:

	<u>VENTAS TOTALES DE</u> <u>LA INDUSTRIA EN -</u> <u>LA ZONA CENTRO</u>	<u>VENTAS DE GA</u> <u>SEOSA DIVI--</u> <u>SION CENTRO</u>	<u>PORCENTAJE DE</u> <u>PARTICIPACION</u> <u>EN EL MERCADO</u>
VENTAS 1977 *	12'350.0	2'594.5	21.0
INCREMENTO 13.5%	1'678.0	837.5	50.0
VENTAS 1978	14'028.0	3'432.0	24.5

* Cantidades a miles de cajas, cada caja igual a 12 litros

La política de promoción de Gaseosa, S.A. es invertir un 10% sobre el importe de las ventas brutas, en este renglón de gastos. De este modo se ha determinado para la División Centro un gasto total de 17 millones 160 mil pesos, para efectuar promociones y otorgar bonificaciones ya sea en efectivo o en especie.

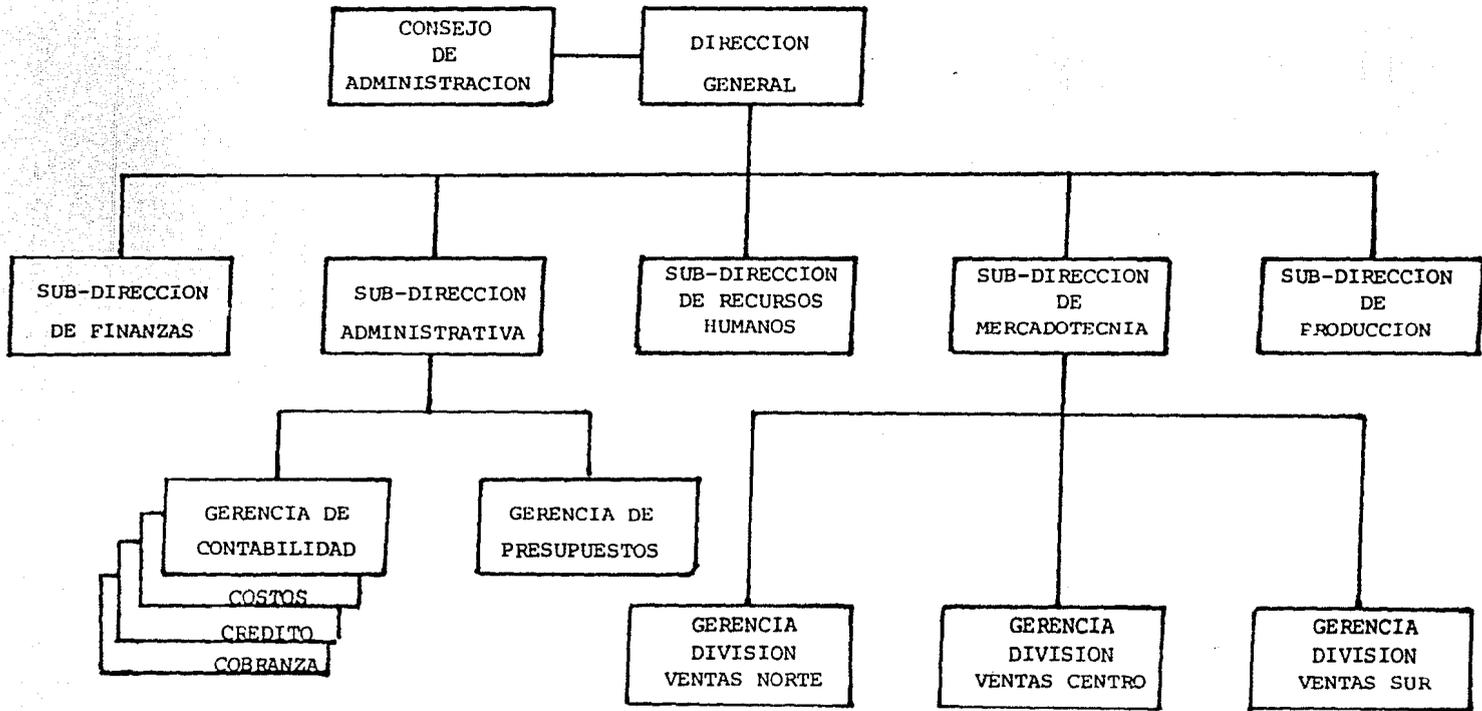
En el cuadro V se presenta el resumen del importe total invertido en promociones desglosado por concepto, -

así como las relaciones entre las cajas vendidas y las cajas invertidas para lograrlo. Esto se explica de la siguiente manera: como la política de promociones esta expresada en importes y no en cajas, es necesario hacer una conversión de pesos a cajas pero a costo de producción; es decir si deseamos una venta de 100 cajas a \$ 50.00 cada una, tenemos dos opciones: primera, bonificar en efectivo el 10% sobre el importe de la venta que serían - - - \$ 500.00; ó segunda bonificar el equivalente a 16.67 cajas con un costo de \$ 30.00 cada una que de igual modo serán los mismos \$ 500.00 disponibles para este gasto. Así pues, podemos observar que para lograr una venta de - - - 3'432,000 cajas, tuvimos que bonificar 17'160 mil pesos - que nos representan 572,000 cajas a precio de costo; es decir un costo adicional de \$ 5.00 por cada una de las -- 3,432 mil cajas distribuídas.

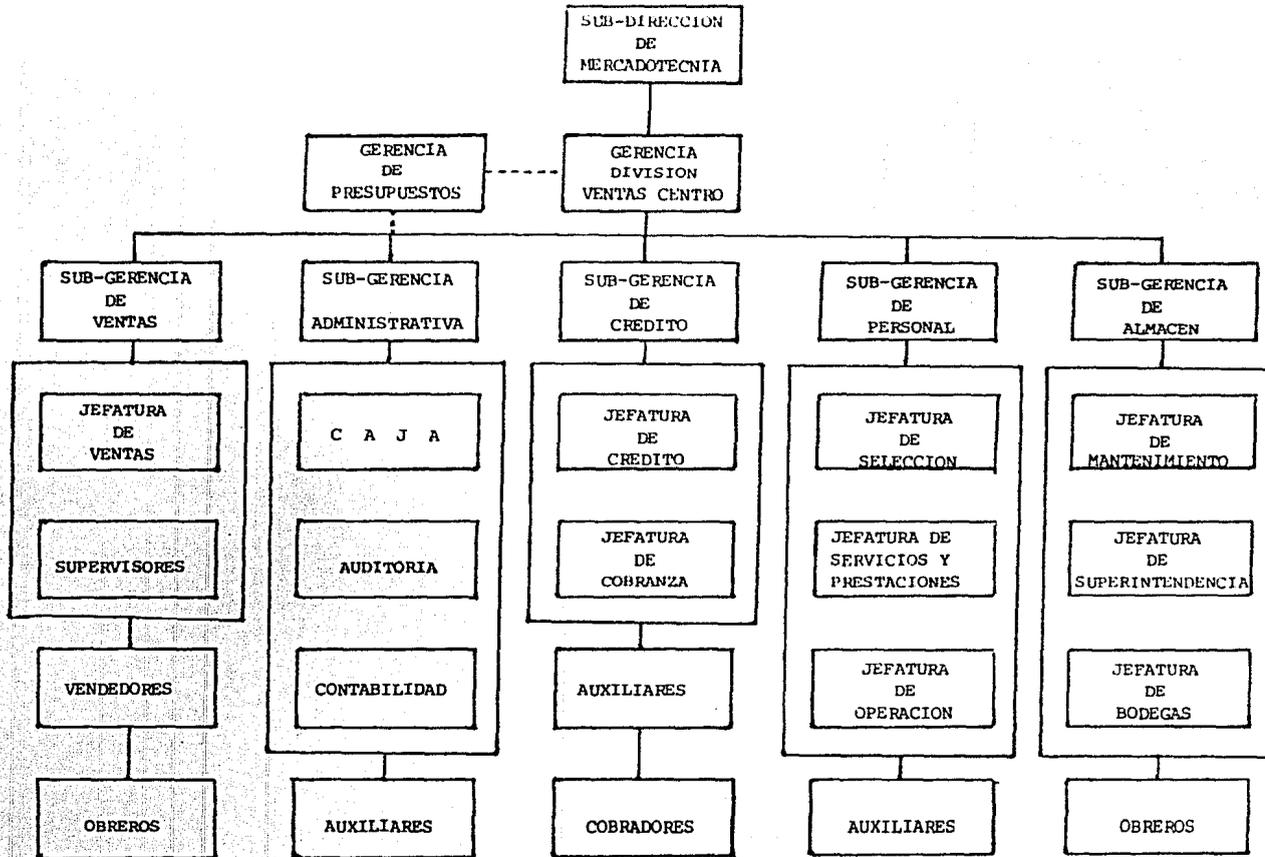
La Gerencia de Presupuestos, ha elaborado su calendario presupuestal y ha solicitado a la Gerencia General de División Centro, le proporcione una estimación de lo que considera serán los gastos de operación en renglones antes mencionados, para el siguiente ejercicio de actividades. Esta estimación deberá ser presentada a más -- tardar el 30 de Noviembre próximo a fin de poder ser revisados, modificados y/o aprobados, según objetivos que se determinen por el Consejo de Administración en la junta - previa a la iniciación de operaciones del ejercicio 1979.

Para este efecto la Gerencia General, solicitó a cada uno del responsables de área le presenten sus proyectos presupuestarios a la mayor brevedad posible, sin olvidar que deben seguir ciertos lineamientos establecidos para el buen funcionamiento del programa.

CARTA DE ORGANIZACION DE LA COMPAÑIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.



CUADRO No. I



NOTA:

————— DEPENDENCIA DIRECTA

- - - - - INTERRELACION

CUADRO No. II

COMPAÑIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.
DIVISION CENTRO

ESTADOS DE RESULTADOS COMPARATIVOS EJERCICIOS 1976, 1977 Y 1978

	<u>1 9 7 6</u>	<u>1 9 7 7</u>	<u>1 9 7 8</u>
VENTAS BRUTAS	103'780.0	129'725.0	171'600.0
MENOS:			
Bonificación sobre Ventas	5'189.0	7'783.5	10'296.0
VENTAS NETAS	98'591.0	121'941.5	161'304.0
MENOS:			
Costo de Ventas	51'890.0	77'835.0	102'960.0
UTILIDAD BRUTA	46'701.0	44'106.5	58'344.0
MENOS:			
Gastos Departamentales	19'346.5	21'496.2	30'708.8
Relaciones Industriales	137.5	152.8	218.3
Relaciones Públicas	81.5	90.5	129.4
Promoción de Ventas	5'189.0	5'189.0	6'864.0
Utilidad antes de Impuesto	21'946.5	17'178.0	20'423.5
I. S. R.	9'217.5	7'214.8	8'577.9
Utilidad despues de Impuesto	12'729.0	9'963.2	11'845.6

COMPANIA INDUSTRIAL GASEOSA, S. A.

RESUMEN DE GASTOS DEPARTAMENTALES DE DIVISION CENTRO EJERCICIO 1978
(Miles de Pesos)

<u>C O N C E P T O</u>	<u>GERENCIA</u> <u>GENERAL</u>	<u>SUB-GCIA</u> <u>VENTAS</u>	<u>SUB-GCIA</u> <u>ADMVA</u>	<u>SUB-GCIA</u> <u>CREDITO</u>	<u>SUB-GCIA</u> <u>PERSONAL</u>	<u>SUB-GCIA</u> <u>ALMACENES</u>	<u>T O T A L</u> <u>DIVISION</u> <u>CENTRO</u>
1.- REMUNERACIONES							
Sueldos	\$ 384.0	768.0	1'326.0	966.0	1'308.0	840.0	\$ 5'592.0
Rayas		3'840.0				1'200.0	5'040.0
Comisiones		6'006.0					6'006.0
Vacaciones	8.0	221.1	27.6	20.1	27.2	17.5	321.5
Gratificaciones	32.0	884.5	110.5	80.5	109.0	70.0	1'286.5
Tiempo Extra		93.6	6.5	3.9	7.8	39.0	150.8
Indemnizaciones					60.0		60.0
2.- GASTOS GENERALES							
Teléfonos	4.8	12.0	4.0	4.0	4.5	3.0	32.3
Agua			72.0				72.0
Luz					410.0		410.0
Papelería	1.5	2.5	3.0	3.0	5.2	3.0	18.2
Alimentos	20.5	37.4	6.0	3.6	7.2	2.0	76.7
Pasajes	11.5	14.4	2.4	1.2	2.0		31.5
Gastos de Representación	50.0	25.0	2.0	1.8	8.0		86.8
Combustibles		655.2				24.1	679.3
Vigilancia					240.0		240.0
Gastos de Bodega						25.0	25.0
Roturas y Faltantes		60.0				20.0	80.0
Gastos Menores	7.2	10.0	4.0	3.0	4.0	5.0	33.2
Cuentas Incobrables				20.0			20.0
Honorarios Varios	10.0			20.0	20.0		50.0

82

C O N C E P T O	GERENCIA	SUB-GCIA	SUB-GCIA	SUB-GCIA	SUB-GCIA	SUB-GCIA	T O T A L
	GENERAL	VENTAS	ADMVA	CREDITO	PERSONAL	ALMACENES	DIVISION CENTRO
3.- MANTENIMIENTO							
Edificios						50.0	50.0
Equipo de Oficina					25.0		25.0
Equipo de Transporte						480.0	480.0
Depreciaciones			2'600.0				2'600.0
Amortizaciones			50.0				50.0
4.- IMPUESTOS							
I. S. R.			8'577.9				8'577.9
I. M. S. S.					4'800.0		4'800.0
1% y 5% para la Vivienda			2'200.0				2'200.0
Impuesto Predial			192.0				192.0
5.- RELACIONES INDUSTRIALES							
Jubilaciones					48.0		48.0
Higiene y Seg. Inds.					84.0		84.0
Eventos Soc. Dep. y Cul.					20.0		20.0
Ayudas Varias al Personal					10.0		10.0
Enfermedades Gen. y Riesgos					45.8		45.8
Becas para Estudio					10.5		10.5
6.- RELACIONES PUBLICAS							
Donativos Sociales					0.5		0.5
Obsequios				10.0			10.0
Cuotas a Asociaciones	24.0				12.0		36.0
Relaciones Varias	12.0	12.0					24.0
Atenciones Especiales	10.8	11.5					25.3
Comidas con Clientes	20.9	15.7					36.6

<u>C O N C E P T O</u>	<u>GERENCIA GENERAL</u>	<u>SUB-GCIA VENTAS</u>	<u>SUB-GCIA ADMVA</u>	<u>SUB-GCIA CREDITO</u>	<u>SUB-GCIA PERSONAL</u>	<u>SUB-GCIA ALMACENES</u>	<u>T O T A L DIVISION CENTRO</u>
Gastos Departamentales	529.5	12'629.7	15'183.9	1'127.1	7'037.9	2'778.6	39'286.7
Relaciones Industriales					218.3		218.3
Relaciones Públicas	67.9	39.2			22.5		129.6
T O T A L	597.4	12'668.9	15'183.9	1'127.1	7'278.7	2'778.6	39'634.6

COMPANIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.

RESUMEN DE GASTOS POR PROMOCION DE VENTAS DE DIVISION CENTRO EJERCICIO 1978

<u>C O N C E P T O</u>	<u>CAJAS DISTRIBUI DAS EN EL MERC.</u>	<u>C A J A S INVERTIDAS</u>	<u>%</u>	<u>IMPORTE \$ 30.00 C/C MILES</u>	<u>COSTO POR CAJAS DIS TRIBUIDAS</u>
A.- MANTENIMIENTO					
Bonificaciones Distri- buidores Mayoristas	720,720 c	205,920 c	28%	\$ 6'177.6	\$ 8.57
Bonificaciones Distri- buidores Minoristas	432,432 c	137,280 c	32%	4'118.4	9.52
Bonificaciones Ventas Especiales	288,288 c	114,400 c	40%	3'432.0	11.90
<u>SUB-TOTAL</u>	<u>1'441,440 c</u>	<u>457,600 c</u>	<u>32%</u>	<u>13'728.0</u>	<u>9.52</u>
B.- CRECIMIENTO					
Nuevos Distribuidores	288,288 c	51,480 c	18%	1'544.4	5.35
Nuevas Agencias	192,192 c	34,320 c	18%	1'029.6	5.35
Concurso de Distribu- dores	--	28,600 c		858.0	
<u>SUB-TOTAL</u>	<u>480,480 c</u>	<u>114,400 c</u>	<u>24%</u>	<u>3'432.0</u>	<u>7.14</u>
INVERSION TOTAL	1'921,920 c	572,000 c	29%	17'160.0	8.92
VENTA LIBRE	1'518,080 c				
<u>GRAN TOTAL</u>	<u>3'432,000 c</u>	<u>572,000 c</u>	<u>16%</u>	<u>\$ 17'160.0</u>	<u>5.00</u>

83

2.- COMENTARIOS E INTEGRACION PRESUPUESTARIA

En virtud de que los presupuestos no solo son una herramienta de control, sino que además son parte integral de los Estados Financieros Proforma del siguiente ejercicio de actividades, en los cuales se encuentran reflejados los objetivos de utilidad que la administración de un negocio se ha fijado, siempre debe de existir la conciencia de que cada una de las desviaciones presupuestarias que se llegasen a generar, afectarán directamente el logro de dichos objetivos.

Por tal motivo se presentaron los pronósticos de ventas así como algunas consideraciones para la elaboración de los diferentes presupuestos de gastos departamentales sobre los cuales se deben basar al realizar las estimaciones proyectadas.

A.- Objetivo del Pronóstico de Ventas 1979

Se han actualizado los últimos censos de población, y según estudio estadístico, se estima que en el siguiente ejercicio se mantendrá el crecimiento de consumidores potenciales en un 15% en el total de la industria.

De este mercado, siguiendo la tendencia de desarrollo de la empresa en los últimos años, y debido principalmente a la política promocional de sus productos, se espera una participación de un 44% y tener posibilidad de este modo, incrementar nuestra participación en el mercado total en 2.6% más y colocarnos a la cabeza de las ventas de la industria en este sector.

	<u>TOTAL DE LA INDUSTRIA</u>	<u>DIVISION CENTRO</u>	<u>PORCENTAJE DE PARTICIPACION</u>
VENTAS 1978	14'028.0	3'432.0	24.4 %
INCREMENTO 15%	2'104.2	925.8	44.0 %
PRESUPUESTO 1979	16'132.2	4'357.8	26.9 %

Para lograr este objetivo, tan esperado por la División Centro, se han tenido que invertir grandes cantidades en promoción de ventas sacrificando en cierto modo -- utilidad por participación. Esto ha incrementado un poco el costo de nuestro producto en busca de distribución. -- Aunque esto es contradictorio, lo es hasta cierto punto -- relativamente, ya que en sí, con el volumen de ventas que se espera alcanzar se piensa que se compensará la utilidad con el costo para el siguiente ejercicio. Así se determina que para 1979, seguirá el porcentaje sobre las -- ventas brutas de inversión por lo que se estiman 726,308-cajas, a \$ 30.00 cada una costo de manejo y se estima la siguiente estructura promocional.

Debido a los planes preparados para desarrollar -- en 1979 se piensa que el número de cajas que se esperan -- distribuir por medio de promociones aumentará en un 4% en proporción al de 1978, lógicamente estos disminuirán en -- la venta libre.

	<u>PRESUP.</u> <u>VENTAS 79</u>	<u>%</u>	<u>VENTAS 78</u>	<u>%</u>	<u>PORCEN.</u> <u>DE</u> <u>INCREM.</u>
Dist. por Vta. Libre	1'743,139	40	1'518,080	44	14.82
Dist. por Promoción	2'614,709	60	1'921,920	56	36.00
VENTAS TOTALES	4'357,848	100	3'432,000	100	26.97

Esos mismos planes tendrán influencia en las variaciones de las demás partidas de inversión en promociones; así en las cuentas de mantenimiento de clientes se espera un incremento de un 17.91% motivado por planes de bonificaciones a clientes anticipados y a largo plazo, que aseguren la exclusividad de los Distribuidores Mayoristas y Minoristas durante un período mínimo de 5 años; por lo que se espera la siguiente estructura de inversión.

<u>PLANES DE MANTENIMIENTO</u>	<u>PRESUP.</u> <u>VENTAS 79</u>	<u>%</u>	<u>VENTAS 78</u>	<u>%</u>	<u>PORCEN.</u> <u>DE</u> <u>INCREM.</u>
Bonif. Distrib. Mayores	764,803	45	720,720	50	6.12
Bonif. Distrib. Menores	509,868	30	432,432	30	17.91
Bonif. Distrib. Espec.	424,890	25	288,288	20	47.37
T O T A L	1'699,561	100	1'441,440	100	17.91

De igual forma se explican las variaciones, en los estimados de inversión, para las partidas de crecimiento y operación; se presupuesta una inversión especial para ayudas de nuevos distribuidores y agencias, así como financiamientos a particulares, para que instalen negocios exclusivos de Gaseosa S.A., los cuales pueden ser pagados por medio de bonificaciones, por lo que se prevee un gasto en este renglón como sigue:

<u>PLANES DE CRECIMIENTO</u>	<u>PRESUP.</u> <u>VENTAS 79</u>	<u>%</u>	<u>VENTAS 78</u>	<u>%</u>	<u>PORCEN</u> <u>DE</u> <u>INCREM</u>
Nuevos Distribuidores	320,302	35	288,288	60	11.10
Nuevas Agencias	320,302	35	192,192	40	66.65
Planes Especiales	274,544	30			100.00
T O T A L	915,148	100	480,480	100	90.46

En todos los casos se espera una inversión de aproximadamente 27% por cada caja distribuída por promoción, es decir, de cada 100 cajas distribuídas se obsequian 27, además que se calcula una inversión en concursos de vendedores de \$ 1'525,260.00 para la labor de ventas. Resumiendose la proyección de inversión como se presenta en el Cuadro VI.

B.- Recomendaciones Generales al elaborar la estimación de Gastos.

- a) Cada Gerente o Jefe de Area recibirá la papelería-necesaria para que elaboren su solicitud de presupuesto.
- b) Esta solicitud debe ser comparativa con el gasto del año anterior
- c) En caso de que se vea en la necesidad de estimar gastos de naturaleza diferente a las partidas asignadas, lo hará informando a la Gerencia de Presupuestos para que se le proporcione la cuenta de aplicación además para que se incluya en su solicitud de presupuesto.

- d) Los gastos se presupuestarán teniendo como principio esencial su máximo aprovechamiento, considerando que deberá reducirse hasta donde sea posible toda erogación, sin perjuicio de la buena marcha y productividad de la unidad de trabajo.
- e) En las cédulas de consideraciones y cálculos se -- consignarán cifras completas en pesos, omitiéndose los centavos.
- f) Todas las partidas de gastos se respaldarán con -- las consideraciones y cálculos respectivos, debidamente fundamentados.
- g) Los importes que aparezcan en la solicitud de presupuesto, deberán considerarse siempre en miles de pesos y por consiguiente, los cientos de pesos como decimal, tomando como base que de \$ 50.00 hacia arriba subirá un décimo.
- h) En las cédulas de cálculos y consideraciones se -- procederá a calendarizar todas aquellas partidas - que se conozca su fecha de erogación. En caso de - no hacerlo así la Gerencia de Presupuestos calendarizará en doceavas partes.
- i) En caso de tener gastos durante el año que nu fueron presupuestados, solo previa autorización de esta Gerencia a través de una solicitud para autorización de adición al presupuesto se podrán efec---tuar esas erogaciones no presupuestadas

C.- Elaboración del Presupuesto

Siguiendo las recomendaciones anteriores, fueron presentados los presupuestos departamentales de División Centro. Como un ejemplo de las consideraciones y cálculos presupuestales, presento los anexos 1-8 del Cuadro VII en los que se pueden apreciar los comentarios que se efectúan en cada partida; de esta misma manera pueden presentarse los cálculos para cada uno de los renglones de gastos de los Cuadros VIII al XV, quedando finalmente resumido en el Presupuesto Anual de Gastos Departamentales de División Centro por concepto y unidad de trabajo llegando a un gran total como se muestra en el Cuadro XVI y XVII - Presupuesto de Gastos Departamentales concentrado por cuenta de División Centro.

COMPAÑIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.

<u>C O N C E P T O</u>	<u>CAJAS DISTRIBUI DAS EN EL MERC.</u>	<u>C A J A S INVERTIDAS</u>	<u>%</u>	<u>IMPORTE \$ 30.00 C/C MILES</u>	<u>COSTO POR CAJAS DIS TRIBUIDAS</u>
A.- MANTENIMIENTO					
Bonificaciones Distri- buidores Mayoristas	764,803	212,445	27%	\$ 6'373,350	\$ 8.33
Bonificaciones Distri- buidores Minoristas	509,868	141,630	27%	4'248,900	8.33
Bonificaciones Ventas Especiales	424,890	118,025	27%	3'540,750	8.33
<u>SUB-TOTAL</u>	<u>1'699,561</u>	<u>472,100</u>	<u>27%</u>	<u>\$ 14'163,000</u>	<u>\$ 8.33</u>
B.- CRECIMIENTO Y OPERACION					
Nuevos Distribuidores	320,302	63,552	18%	\$ 1'906,560	\$ 5.95
Nuevas Agencias	320,302	63,552	18%	1'906,560	5.95
Plan Especial	274,544	76,262	27%	2'287,860	8.33
Concurso de Vendedores		50,842		1'525,260	
<u>SUB-TOTAL</u>	<u>915,148</u>	<u>254,208</u>	<u>27%</u>	<u>\$ 7'626,240</u>	<u>\$ 8.33</u>
T O T A L	2'614,709	726,308	27%	\$ 21'789,240	\$ 8.33
Venta Libre	1'743,139				
<u>GRAN TOTAL</u>	<u>4'357,848</u>	<u>726,308</u>	<u>16%</u>	<u>\$ 21'789,240</u>	<u>\$ 5.00</u>

92

CUADRO VI

COMPANIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.

PRESUPUESTO DE REMUNERACIONES AL PERSONAL

EJERCICIO 1978
 DIVISION CENTRO
 U. DE TRABAJO GEFENCIA GENERAL

No.	NOMBRE Y PUESTO	SUELDOS		GRATIFICACION ANUAL	% PRIMA VACACIONES
		MENSUAL	ANUAL		
1	GERENTE GENERAL	27.5	330.0	27.5	6.9
2	SECRETARIA	7.7	92.4	7.7	1.9
	T O T A L	35.2	422.4	35.2	8.8
	SE ESTIMA UN INCREMENTO DE UN 10% EN SUELDOS MOTIVADO POR REVISION ANUAL DE				
	SUELDOS Y SALARIOS.				

COMPANIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.

CONSIDERACIONES Y CALCULOS DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DEPARTAMENTALES

EJERCICIO	<u>1978</u>
DIVISION	<u>CENTRO</u>
U. DE TRABAJO	<u>GERENCIA GENERAL</u>
PART. PRESUP.	<u>TELEFONOS</u>
REFERENCIA	<u>201</u>

C O N C E P T O

I M P O R T E

TELEFONO - 500-00-00

SE ESTIMA PARA EL SIGUIENTE EJERCICIO, UN GASTO MENSUAL
APROXIMADO POR ESTE SERVICIO:

. RENTA MENSUAL Y SERVICIO MEDIO NORMAL	\$ 72.60
. MAS 35% IMPUESTO FEDERAL	25.41
. MAS 1.8% I. S. I. M.	1.31
. PROMEDIO DE 10 CONFERENCIAS LADA POR ASUNTOS CON PLANTAS Y DISTRIBUIDORES A RAZON DE \$ 30.00 CADA UNA.	300.00
. MAS 35% IMPUESTO FEDERAL	105.00
. MAS 1.8% I. S. I. M.	5.40
TOTAL MENSUAL	\$ 509.72
TOTAL ANUAL	\$ 6,116.64

C A L E N D A R I Z A C I O N

ENERO	509.72	MAYO	509.72	SEPTIEMBRE	509.72
FEBRERO	509.72	JUNIO	509.72	OCTUBRE	509.72
MARZO	509.72	JULIO	509.72	NOVIEMBRE	509.72
ABRIL	509.72	AGOSTO	509.72	DICIEMBRE	509.72

COMPANÍA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.

CONSIDERACIONES Y CALCULOS DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DEPARTAMENTALES

EJERCICIO 1978
 DIVISION CENTRO
 U. DE TRABAJO GERENCIA GENERAL
 PART. PRESUP. PAPELERIA
 REFERENCIA 204

C O N C E P T O

I M P O R T E

SE ESTIMA UN GASTO MENSUAL DE \$ 200.00 PARA COMPRAS DE ARTICULOS DE ESCRITORIO Y PAPELERIA EN GENERAL COMO -- CINTAS DE MAQUINA, TINTA, CARPETAS PARA ARCHIVO, ENCUBERNACION Y OTROS DE CARACTER ESPECIAL.

TOTAL ANUAL \$ 1,800.00

C A L E N D A R I Z A C I O N

ENERO	200.00	MAYO	200.00	SEPTIEMBRE	200.00
FEBRERO	200.00	JUNIO	200.00	OCTUBRE	200.00
MARZO	200.00	JULIO	200.00	NOVIEMBRE	200.00
ABRIL	200.00	AGOSTO	200.00	DICIEMBRE	200.00

COMPANIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.

CONSIDERACIONES Y CALCULOS DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DEPARTAMENTALES

EJERCICIO	<u>1978</u>
DIVISION	<u>CENTRO</u>
U. DE TRABAJO	<u>GERENCIA GENERAL</u>
PART. PRESUP.	<u>ALIMENTOS</u>
REFERENCIA	<u>205</u>

C O N C E P T O

I M P O R T E

SE PRESUPUESTA LA CANTIDAD DE \$ 1,800.00 MENSUALES PARA ALIMENTOS DEL GERENTE GENERAL CON PERSONAL SUBORDINADO PARA ASUNTOS DE TRABAJOS NORMALES Y ESPECIALES.

TOTAL ANUAL \$ 21,600.00

SE ESTIMA UN GASTO DE \$ 200.00 MENSUALES PARA ALIMENTOS DE PERSONAL SUBORDINADO PARA REALIZAR TRABAJOS ESPECIALES DE LA GERENCIA.

TOTAL ANUAL \$ 2,400.00

T O T A L \$ 24,000.00

C A L E N D A R I Z A C I O N

ENERO	2,000.00	MAYO	2,000.00	SEPTIEMBRE	2,000.00
FEBRERO	2,000.00	JUNIO	2,000.00	OCTUBRE	2,000.00
MARZO	2,000.00	JULIO	2,000.00	NOVIEMBRE	2,000.00
ABRIL	2,000.00	AGOSTO	2,000.00	DICIEMBRE	2,000.00

COMPANIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.

CONSIDERACIONES Y CALCULOS DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DEPARTAMENTALES

EJERCICIO	<u>1978</u>
DIVISION	<u>CENTRO</u>
U. DE TRABAJO	<u>GERENCIA GENERAL</u>
PART. PRESUP.	<u>PASAJES</u>
REFERENCIA	<u>206</u>

C O N C E P T O

I M P O R T E

PARA GASTOS DE TRANSPORTE EN LA ZONA CENTRO POR NECESIDADES DE TRABAJO DE LA GERENCIA SE ESTIMA CONSUMO DE COMBUSTIBLE PARA AUTOMOVIL, ESTACIONAMIENTO Y LUBRICANTES - ASI COMO OTROS UN PROMEDIO DE MIL PESOS MENSUALES.

TOTAL ANUAL \$ 12,000.00

C A L E N D A R I Z A C I O N

ENERO	1,000.00	MAYO	1,000.00	SEPTIEMBRE	1,000.00
FEBRERO	1,000.00	JUNIO	1,000.00	OCTUBRE	1,000.00
MARZO	1,000.00	JULIO	1,000.00	NOVIEMBRE	1,000.00
ABRIL	1,000.00	AGOSTO	1,000.00	DICIEMBRE	1,000.00

COMPANIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.

CONSIDERACIONES Y CALCULOS DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DEPARTAMENTALES

EJERCICIO	<u>1978</u>
DIVISION	<u>CENTRO</u>
U. DE TRABAJO	<u>GERENCIA GENERAL</u>
PART. PRESUP.	<u>GROS. DE REPRESENTACION</u>
REFERENCIA	<u>207</u>

C O N C E P T O

I M P O R T E

ESTOS GASTOS SON ESPECIFICOS DE LA GERENCIA GENERAL DEBIDO A SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

SE ESTIMAN ATENCIONES CON CLIENTES, DISTRIBUIDORES ASI - COMO AUTORIDADES Y FUNCIONARIOS DE DEPENDENCIAS OFICIALES Y TERCEROS QUE TENGAN RELACION CON LA COMPANIA O CON SUS ACTIVIDADES, PROCURANDO UN BENEFICIO EN FAVOR DE --- NUESTRAS VENTAS CREANDO Y FOMENTANDO RELACIONES CON PERSONAS O INSTITUCIONES QUE TENGAN NEXOS CON NUESTRAS ACTIVIDADES.

TOTAL MENSUAL \$ 5,000.00

TOTAL ANUAL 60,000.00

C A L E N D A R I Z A C I O N

ENERO	5,000.00	MAYO	5,000.00	SEPTIEMBRE	5,000.00
FEBRERO	5,000.00	JUNIO	5,000.00	OCTUBRE	5,000.00
MARZO	5,000.00	JULIO	5,000.00	NOVIEMBRE	5,000.00
ABRIL	5,000.00	AGOSTO	5,000.00	DICIEMBRE	5,000.00

COMPANIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.

CONSIDERACIONES Y CALCULOS DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DEPARTAMENTALES

EJERCICIO 1978
 DIVISION CENTRO
 U. DE TRABAJO GERENCIA GENERAL
 PART. PRESUP. GASTOS MENORES
 REFERENCIA 212

C O N C E P T O

I M P O R T E

PARA GASTOS MENORES EN QUE PUEDA INCURRIR LA GERENCIA GE

NERAL, SE ESTIMA UN GASTO MENSUAL DE:

\$ 800.00

TOTAL ANUAL \$ 9,000.00

C A L E N D A R I Z A C I O N

ENERO	800.00	MAYO	800.00	SEPTIEMBRE	800.00
FEBRERO	800.00	JUNIO	800.00	OCTUBRE	800.00
MARZO	800.00	JULIO	800.00	NOVIEMBRE	800.00
ABRIL	800.00	AGOSTO	800.00	DICIEMBRE	800.00

COMPANIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.

CONSIDERACIONES Y CALCULOS DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DEPARTAMENTALES

EJERCICIO 1978
 DIVISION CENTRO
 U.DE TRABAJO GERENCIA GENERAL
 PART. PRESUP. HONORARIOS VARIOS
 REFERENCIA 214

C O N C E P T O

I M P O R T E

SE ESTIMA UN GASTO MENSUAL APROXIMADO DE \$ 4,000.00 POR CONCEPTO DE HONORARIOS POR SERVICIOS LEGALES, PROFESIONALES, ASESORAMIENTO, ESTUDIOS ESPECIALES, ETC. NECESARIOS PARA ASUNTOS RELACIONADOS CON DIVISION CENTRO.

TOTAL ANUAL \$ 48,000.00

C A L E N D A R I Z A C I O N

ENERO	4,000.00	MAYO	4,000.00	SEPTIEMBRE	4,000.00
FEBRERO	4,000.00	JUNIO	4,000.00	OCTUBRE	4,000.00
MARZO	4,000.00	JULIO	4,000.00	NOVIEMBRE	4,000.00
ABRIL	4,000.00	AGOSTO	4,000.00	DICIEMBRE	4,000.00

COMPANIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.

1

PRESUPUESTO DE GASTOS DEPARTAMENTALES

EJERCICIO 1978

DIVISION CENTRO

U. DE TRABAJO SUB-GERENCIA DE VENTAS

REF.	C O N C E P T O	SOLICITADO		GASTO 1977	DIF.	%
		MENSUAL	ANUAL			
01	S U E L D O S	70.4	844.8	768.0	76.8	10
02	R A Y A S	352.0	4'224.0	3'840.0	384.0	10
03	COMISIONES	635.5	7'626.2	6'006.0	1'620.2	27
04	VACACIONES	22.0	264.5	221.1	43.4	20
05	GRATIFICACIONES	88.2	1'057.9	884.5	173.4	20
06	TIEMPO EXTRA	15.3	183.0	93.6	89.4	96
11	TELEFONOS	1.3	15.0	12.0	3.0	25
14	PAPELERIA	0.3	3.0	2.5	0.5	20
15	ALIMENTOS	3.1	37.4	37.4	--	--
16	PASAJES	1.3	15.6	14.4	1.2	8
17	GASTOS DE REPRESENTACION	2.6	31.2	25.0	6.2	25
18	COMBUSTIBLES	65.5	786.2	655.2	131.0	20
21	ROTURAS Y FALTANTES	10.8	130.7	60.0	70.7	118
22	GASTOS MENORES	1.0	12.0	10.0	2.0	20
	T O T A L	1'269.3	15'231.5	12'629.7	2'601.8	21

COMPANIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.

PRESUPUESTO DE GASTOS DEPARTAMENTALES

EJERCICIO 1978
 DIVISION CENTRO
 U. DE TRABAJO SUB-GERENCIA ADMINISTRATIVA

REF.	C O N C E P T O	SOLICITADO		GASTO 1977	DIF.	%
		MENSUAL	ANUAL			
01	S U E L D O S	121.6	1'458.6	1'326.0	132.6	10
04	VACACIONES	2.5	30.4	27.6	1.8	10
05	GRATIFICACIONES	10.1	121.6	110.5	11.1	10
06	TIEMPO EXTRA	0.8	9.7	6.5	3.2	49
11	TELEFONOS	0.4	5.0	4.0	1.0	25
12	AGUA	6.9	82.8	72.0	10.8	15
14	PAPELERIA	0.3	3.6	3.0	0.6	20
15	ALIMENTOS	0.8	9.0	6.0	3.0	50
16	PASAJES	0.3	3.0	2.4	0.6	25
17	GASTOS DE REPRESENTACION	0.2	2.4	2.0	0.4	20
22	GASTOS MENORES	0.5	6.0	4.0	2.0	50
34	DEPRECIACIONES	216.7	2'600.0	2'600.0	--	--
35	AMORTIZACIONES	4.2	50.0	50.0	--	--
40	I. S. R.	1'231.9	14'783.5	10'007.5	4'776.0	48
42	1% I.S.P.T. Y 5% INFONAVIT	201.6	2'420.0	2'200.0	220.0	10

COMPANIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.

PRESUPUESTO DE GASTOS DEPARTAMENTALES

EJERCICIO 1978

DIVISION CENTRO

U. DE TRABAJO SUB-GERENCIA DE CREDITO

REF.	C O N C E P T O	SOLICITADO		GASTO 1977	DIF.	%
		MENSUAL	ANUAL			
01	S U E L D O S	88.6	1'062.6	966.0	96.6	10
04	VACACIONES	1.8	22.1	20.1	2.0	10
05	GRATIFICACIONES	7.4	88.6	80.5	8.1	10
06	TIEMPO EXTRA	0.7	8.6	3.9	4.7	121
11	TELEFONO	0.4	5.0	4.0	1.0	25
14	PAPELERIA	0.3	3.6	3.0	0.6	20
15	ALIMENTOS	0.3	3.8	3.6	0.2	1
16	PASAJES	0.5	6.2	1.2	5.0	417
17	GASTOS DE REPRESENTACION	0.2	2.4	1.8	0.6	33
22	GASTOS MENORES	0.3	3.5	3.0	0.5	17
23	CUENTAS INCOBRABLES	2.0	24.0	20.0	4.0	20
24	HONORARIOS VARIOS	2.0	24.0	20.0	4.0	20
	T O T A L	104.5	1'254.4	1'127.1	127.3	11

REF.	C O N C E P T O	S O L I C I T A D O		GASTO 1977	DIF.	t
		MENSUAL	ANUAL			
43	IMPUESTO PREDIAL	16.0	192.0	192.0	--	--
T O T A L		1'814.8	21'777.6	16'613.5	5'164.1	31

COMPANIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.

PRESUPUESTO DE GASTOS DEPARTAMENTALESEJERCICIO 1978DIVISION CENTRO

U. DE TRABAJO SUB-GERENCIA DE PERSONAL

REF.	C O N C E P T O	SOLICITADO		GASTO 1977	DIF.	%
		MENSUAL	ANUAL			
01	S U E L D O S	119.9	1'438.8	1'308.0	130.8	10
04	VACACIONES	2.5	29.9	27.2	2.7	10
05	GRATIFICACIONES	10.0	119.9	109.0	10.9	10
06	TIEMPO EXTRA	2.1	25.7	7.8	17.9	230
07	INDEMNIZACIONES	0.8	10.0	60.0	(50.0)	(84)
11	TELEFONOS	0.5	5.6	4.5	1.1	25
13	L U Z	35.0	420.0	410.0	10.0	3
14	PAPELERIA	0.5	6.2	5.2	1.0	20
15	ALIMENTOS	1.0	11.5	7.2	4.3	59
16	PASAJES	0.2	2.0	2.0	--	--
17	GASTOS DE REPRESENTACION	0.8	9.6	8.0	1.6	20
19	VIGILANCIA	22.0	264.0	240.0	24.0	10
22	GASTOS MENORES	0.4	5.0	4.0	1.0	25
24	HONORARIOS VARIOS	2.0	24.0	20.0	4.0	20
32	MANT. Y EQUIPO DE OFICINA	2.3	27.0	25.0	2.0	8

REF.	C O N C E P T O	S O L I C I T A D O		GASTO 1977	DIF.	%
		MENSUAL	ANUAL			
41	CUOTAS AL I. M. S. S.	440.0	5'280.7	4'800.0	480.7	10
	T O T A L	640.0	7'679.9	7'037.9	642.0	10

COMPANIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.

PRESUPUESTO DE GASTOS DEPARTAMENTALESEJERCICIO 1978DIVISION CENTROU. DE TRABAJO SUB-GERENCIA DE OPERACION

REF.	C O N C E P T O	SOLICITADO		GASTO 1977	DIF.	%
		MENSUAL	ANUAL			
01	S U E L D O S	77.0	924.0	840.0	84.0	10
02	R A Y A S	110.0	1'320.0	1'200.0	120.0	10
04	VACACIONES	1.6	19.3	17.5	1.8	10
05	GRATIFICACIONES	6.4	77.0	70.0	7.0	10
06	TIEMPO EXTRA	4.4	52.8	39.0	13.8	36
11	TELEFONOS	0.3	3.8	3.0	0.8	27
14	PAPELERIA	0.3	3.6	3.0	0.6	20
15	ALIMENTOS	0.2	2.4	2.0	0.4	20
18	COMBUSTIBLES	2.3	28.0	24.1	3.9	17
20	GASTOS DE BODEGA	2.2	26.0	25.0	1.0	4
21	ROTURAS Y FALTANTES	2.0	24.0	20.0	4.0	20
22	GASTOS MENORES	0.5	6.0	5.0	1.0	20
31	MANTENIMIENTO EDIFICIOS	5.0	60.0	50.0	10.0	20
33	MANT. EQUIPO DE TRANSPORTE	41.7	500.0	480.0	20.0	5
	T O T A L	253.9	3'046.9	2'778.6	268.3	10

COMPANIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.

PRESUPUESTO DE GASTOS DEPARTAMENTALESEJERCICIO 1978DIVISION CENTROU. DE TRABAJO SUB-GERENCIA DE PERSONAL

REF.	C O N C E P T O	SOLICITADO		GASTO 1977	DIF.	%
		MENSUAL	ANUAL			
	<u>RELACIONES INDUSTRIALES</u>					
50	JUBILACIONES	4.0	48.0	48.0	--	--
51	HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	7.1	85.0	84.0	1.0	2
52	EVENTOS SOC. DEP. Y CULT.	2.0	24.0	20.0	4.0	30
53	AYUDAS VARIAS AL PERSONAL	0.8	10.0	10.0	--	--
54	ENFERMEDADES GRAVES. Y RIESGOS	4.2	50.0	45.8	4.2	10
55	BECAS PARA ESTUDIOS	0.9	10.5	10.5	--	--
	SUB-TOTAL	19.0	227.5	218.3	9.2	5
	<u>RELACIONES PUBLICAS</u>					
60	DONATIVOS SOCIALES	0.1	1.0	0.5	0.5	100
62	CUOTAS A ASOCIACIONES	1.0	12.0	12.0	--	--
	SUB-TOTAL	1.1	13.0	12.5	0.5	4
	T O T A L	20.1	240.5	230.8	9.7	5

COMPANIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.

RESUMEN DE PRESUPUESTO ANUAL DE GASTOS DEPARTAMENTALES DE DIVISION CENTRO EJERCICIO 1979
(Miles de Pesos)

<u>C O N C E P T O</u>	<u>GERENCIA</u>	<u>SUB-GCIA</u>	<u>SUB-GCIA</u>	<u>SUB-GCIA</u>	<u>SUB-GCIA</u>	<u>SUB-GCIA</u>	<u>T O T A L</u>
	<u>GENERAL</u>	<u>VENTAS</u>	<u>ADMVA</u>	<u>CREDITO</u>	<u>PERSONAL</u>	<u>ALMACANES</u>	<u>DIVISION</u> <u>CENTRO</u>
1.- REMUNERACIONES							
Sueldos	\$ 422.4	844.8	1'458.6	1'062.6	1'438.8	924.0	\$ 6'151.2
Rayas		4'224.0				1'320.0	5'544.0
Comisiones		7'626.2					7'626.2
Vacaciones	8.8	264.5	30.4	22.1	29.9	19.3	375.0
Gratificaciones	35.2	1'057.9	121.6	88.6	119.9	77.0	1'500.2
Tiempo Extra		183.0	9.7	8.6	25.7	52.8	279.8
Indemnizaciones					10.0		10.0
2.- GASTOS GENERALES							
Teléfonos	6.1	15.0	5.0	5.0	5.6	3.8	40.5
Agua			82.8				82.8
Luz					420.0		420.0
Papelera	1.8	3.0	3.6	3.6	6.2	3.6	21.8
Alimentos	24.8	37.4	9.0	3.8	11.5	2.4	88.1
Pasajes	12.0	15.6	3.0	6.2	2.0		38.8
Gastos de Representación	60.0	31.2	2.4	2.4	9.6		105.6
Combustibles		786.2				28.0	814.2
Vigilancia					264.0		264.0
Gastos de Bodega						26.0	26.0
Roturas y Faltantes		130.7				24.0	154.7
Gastos Menores	9.0	12.0	6.0	3.5	5.0	6.0	41.5
Cuentas Incobrables				24.0			24.0
Honorarios Varios	48.0			24.0	24.0		96.0
3.- MANTENIMIENTO Y SERVICIOS							
Edificios						60.0	60.0

112

C O N C E P T O	GERENCIA	SUB-GCIA	SUB-GCIA	SUB-GCIA	SUB-GCIA	SUB-GCIA	T O T A L
	GENERAL	VENTAS	ADMVA	CREDITO	PERSONAL	ALMACENES	DIVISION CENTRO
Equipo de Oficina					27.0		27.0
Equipo de Transporte						500.0	500.0
Depreciaciones			2'600.0				2'600.0
Amortizaciones			50.0				50.0
4.- IMPUESTO Y DERECHOS							
I. S. R.			14'783.5				14'783.5
I. M. S. S.					5'280.7		5'280.7
1% I.S.P.T. Y 5% INFONAVIT			2'420.0				2'420.0
Impuesto Predial			192.0				192.0
5.- RELACIONES INDUSTRIALES							
Jubilaciones					48.0		48.0
Higiene y Seguridad Industrial					85.0		85.0
Eventos Soc. Dep. y Cult.					24.0		24.0
Ayudas Varias al Personal					10.0		10.0
Enfermedades Grales. y Riesgos					50.0		50.0
Becas para Estudio					10.5		10.5
6.- RELACIONES PUBLICAS							
Donativos Sociales					1.0		1.0
Obsequios		12.0					12.0
Cuotas a Asociaciones	24.0				12.0		36.0
Relaciones Varias	18.0	18.0					36.0
Atenciones Especiales	12.0	12.0					24.0
Comidas con Clientes	22.0	16.0					38.0
TOTAL PRESUPUESTO							
Gastos Departamentales	627.3	15'231.5	21'777.6	1'254.4	7'679.9	3'046.9	49'617.6
Relaciones Industriales					227.5		227.5
Relaciones Públicas	76.0	58.0			13.0		147.0
GRAN TOTAL	703.3	15'289.5	21'777.6	1'254.4	7'920.4	3'046.9	49'992.1

COMPANIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.

PRESUPUESTO DE GASTOS DEPARTAMENTALESEJERCICIO 1978DIVISION CENTROU. DE TRABAJO CONCENTRADO DIVISIONAL

REF.	C O N C E P T O	SOLICITADO		GASTO 1977	DIF.	%
		MENSUAL	ANUAL			
101	SUELDOS	512.6	6'151.2	5'592.0	559.2	10
102	RAYAS	462.0	5'544.0	5'040.0	504.0	10
103	COMISIONES	635.5	7'626.2	6'006.0	1'620.2	27
104	VACACIONES	31.2	375.0	321.5	53.5	17
105	GRATIFICACIONES	125.0	1'500.2	1'286.5	213.7	17
106	TIEMPO EXTRA	23.3	279.8	150.8	129.0	86
107	INDEMNIZACIONES	0.8	10.0	60.0	(50.0)	(83)
201	TELEFONOS	3.4	40.5	32.3	8.2	25
202	AGUA	6.9	82.8	72.0	10.8	15
203	LUZ	35.0	420.0	410.0	10.0	2
204	PAPELERIA	1.8	21.8	15.2	3.6	20
205	ALIMENTOS	7.3	88.1	76.7	11.4	15
206	PASAJES	3.2	38.8	31.5	7.3	23
207	GASTOS DE REPRESENTACION	8.8	105.6	86.8	18.8	22
208	COMBUSTIBLE	67.7	814.2	679.3	134.9	20

REF.	C O N C E P T O			GASTO 1977	DIF.	%
		MENSUAL	ANUAL			
209	VIGILANCIA	22.0	264.0	240.0	24.0	10
210	GASTOS DE BODEGA	2.2	26.0	25.0	1.0	4
211	ROTURAS Y FALTANTES	12.9	154.7	80.0	74.7	93
212	GASTOS MENORES	3.5	41.5	33.2	8.3	25
213	CUENTAS INCOBRABLES	2.0	24.0	20.0	4.0	20
214	HONORARIOS VARIOS	8.0	96.0	50.0	46.0	92
301	MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS	5.0	60.0	50.0	10.0	20
302	EQUIPO DE OFICINA	2.2	27.0	25.0	2.0	8
303	EQUIPO DE TRANSPORTE	41.7	500.0	480.0	20.0	4
304	DEPRECIACIONES	216.8	2'600.0	2'600.0	--	--
305	AMORTIZACIONES	4.2	50.0	50.0	--	--
401	I. S. R.	1'231.9	14'783.5	10'007.5	4'776.0	48
402	I. M. S. S.	440.1	5'280.7	4'800.0	480.7	10
403	1% I.S.P.T. Y 5% INFONAVIT	201.7	2'420.0	2'200.0	220.0	10
404	IMPUESTO PREDIAL	16.0	192.0	192.0	--	--
	SUB-TOTAL GASTOS DEPARTAMENTALES	4'134.8	49'617.6	40'716.3	8'901.3	22
501	JUBILACIONES	4.0	48.0	48.0	--	--
502	HIGIENE Y SEG. INDUSTRIAL	7.1	85.0	84.0	1.0	1
503	EVENTOS SOC. DEP. Y CULTURALES	2.0	24.0	20.0	4.0	2
504	AYUDAS VARIAS AL PERSONAL	0.8	10.0	10.0	--	--
505	ENFERMEDADES GRALES. Y RIESGOS	4.2	50.0	45.8	4.2	9

3.- REVISION Y AUTORIZACION

Una fase fundamental y un tanto importante en la elaboración de un presupuesto, es su revisión y autorización, ya que es en esta parte en la que se efectuó la toma de decisiones en cuanto a los objetivos y metas que se propone alcanzar la administración de un negocio, para de terminado período de actividades.

Una forma de ejemplificar esta etapa es la siguiente:

Al efectuarse la junta previa a la iniciación de operaciones, se presentan todas las perspectivas que tiene la empresa, así como su plan de trabajo y el objetivo de rentabilidad que se espera; en base a este objetivo es revisado el presupuesto de inversión y de gastos, efectuándose las modificaciones necesarias para cumplir en una forma adecuada con esta meta procurando no interferir con la buena marcha y productividad de la División de Distribución.

De esta manera se llegó a la autorización del presupuesto de División Centro el cual está presentado en los Cuadros XVIII en concentrado total de gastos por departamento; IX concentrado total por concepto de gasto y XX resumen de presupuesto autorizado de División Centro por departamento y concepto.

En los cuadros siguientes presento, un ejemplo de algunos otros presupuestos indispensables que servirán de guía de trabajo tales como el presupuesto de inversiones,

(Cuadro XXI), que nos indicará el disponible para invertir y bonificar en apoyo de nuestro programa de ventas; el -- presupuesto de ventas (Cuadro XXII), presentado en unidades e importes que dirigirá nuestros esfuerzos de trabajo nuestros presupuestos de cobranza y egresos de caja, (Cuadros XXIII y XXIV) con los que se elabora el presupuesto de caja de División Centro (Cuadro XXV) y en el que se observa una comparación de crédito inicial y final del ejercicio, llegando finalmente a integrar el estado de resultados presupuestado comparativo con el año anterior y en el que se refleja el objetivo utilidad de un incremento de casi un 50% en relación al ejercicio anterior (Cuadro XXVI).

COMPANIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.

PRESUPUESTO AUTORIZADO DE GASTOSEJERCICIO 1978DIVISION CENTROU. DE TRABAJO CONCENTRADO TOTAL

REF.	C O N C E P T O	AUTORIZADO	
		MENSUAL	ANUAL
	GERENCIA GENERAL	51.2	614.4
	SUB-GERENCIA DE VENTAS	1'265.2	15'182.7
	SUB-GERENCIA ADMINISTRATIVA	1'638.4	19'660.9
	SUB-GERENCIA DE CREDITO	104.1	1'249.2
	SUB-GERENCIA DE PERSONAL	637.3	7'648.1
	SUB-GERENCIA DE ALMACENES	253.7	3'044.0
	SUB-TOTAL GASTOS DEPARTAMENTALES	3'949.9	47'399.3
	RELACIONES INDUSTRIALES	19.0	227.5
	RELACIONES PUBLICAS	12.3	147.0
	TOTAL GENERAL	3'981.2	47'773.8

COMPANIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.

PRESUPUESTO AUTORIZADO DE GASTOS DEPARTAMENTALES

EJERCICIO 1979

DIVISION CENTRO

U. DE TRABAJO CONCENTRADO DIVISIONAL

REF.	C O N C E P T O	SOLICITADO		AUTORIZADO	
		MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL
101	SUELDOS	512.6	6'151.2	512.6	6'151.2
102	RAYAS	462.0	5'544.0	462.0	5'544.0
103	COMISIONES	635.5	7'626.2	635.5	7'626.2
104	VACACIONES	31.2	375.0	31.2	375.0
105	GRATIFICACIONES	125.0	1'500.2	125.0	1'500.2
106	TIEMPO EXTRA	23.3	279.8	18.4	220.2
107	INDEMNIZACIONES	0.8	10.0	0.8	10.0
201	TELEFONOS	3.4	40.5	3.2	38.9
207	AGUA	6.9	82.8	6.9	82.8
203	LUZ	35.0	420.0	35.0	420.0
204	PAPELERIA	1.8	21.8	1.8	21.1
205	ALIMENTOS	7.3	88.1	6.9	83.3
206	PASAJES	3.2	38.8	3.2	38.6
207	GASTOS DE REPRESENTACION	8.8	105.6	9.4	112.4
208	COMBUSTIBLE	67.8	814.2	68.3	820.0

REF.	C O N C E P T O	SOLICITADO		AUTORIZADO	
		MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL
209	VIGILANCIA	22.0	264.0	20.0	240.0
210	GASTOS DE BODEGA	2.2	26.0	2.2	26.0
211	ROTURAS Y FALTANTES	12.9	154.7	12.0	144.0
212	GASTOS MENORES	3.5	41.5	3.0	36.1
213	CUENTAS INCOBRABLES	2.0	24.0	2.0	24.0
214	HONORARIOS VARIOS	8.0	96.0	7.0	84.0
301	MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS	5.0	60.0	5.0	60.0
302	EQUIPO DE OFICINA	2.2	27.0	2.3	27.0
303	EQUIPO DE TRANSPORTE	41.7	500.0	41.7	500.0
304	DEPRECIACIONES	216.8	2'600.0	216.7	2'600.0
305	AMORTIZACIONES	4.2	50.0	4.2	50.0
401	I. S. R.	1'231.9	14'783.5	1'056.0	12'671.6
402	I. M. S. S.	440.1	5'280.7	440.1	5'280.7
403	1% ISPT Y 5% INFONAVIT	201.7	1'420.0	201.7	1'420.0
404	IMPUESTO PREDIAL	16.0	192.0	16.0	192.0
	SUB-TOTAL GASTOS DEPARTAMENTALES	4'134.8	49'617.6	3'950.0	47'399.3
501	JUBILACIONES	4.0	48.0	4.0	48.0
502	HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	7.1	85.0	7.1	85.0
503	EVENTOS SOC. DEPORTIVOS Y CULTURALES	2.0	24.0	2.0	24.0

REF.	C O N C E P T O	SOLICITADO		AUTORIZADO	
		MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL
504	AYUDAS AL PERSONAL	0.8	10.0	0.8	10.0
505	ENFERMEDADES GENERALES Y RIESGOS	4.2	50.0	4.2	50.0
506	BECAS PARA ESTUDIOS	0.9	10.5	0.9	10.5
	SUB-TOTAL RELACIONES INDUSTRIALES	19.0	227.5	19.0	227.5
601	DONATIVOS SOCIALES	0.1	1.0	0.1	1.0
602	OBSEQUIOS	1.0	12.0	1.0	12.0
603	CUOTAS A ASOCIACIONES	3.0	36.0	3.0	36.0
604	RELACIONES VARIAS	3.0	36.0	3.0	36.0
605	ATENCIONES ESPECIALES	2.0	24.0	2.0	24.0
606	COMIDAS CON CLIENTES	3.2	38.0	3.2	38.0
	SUB-TOTAL RELACIONES PUBLICAS	12.3	147.0	12.3	147.0
	GRAN TOTAL	4'166.1	49'992.1	3'981.3	47'773.8

COMPANIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.

RESUMEN DE PRESUPUESTO AUTORIZADO DE DIVISION CENTRO EJERCICIO 1979

<u>C O N C E P T O</u>	<u>GERENCIA</u>	<u>SUB-GCIA</u>	<u>SUB-GCIA</u>	<u>SUB-GCIA</u>	<u>SUB-GCIA</u>	<u>SUB-GCIA</u>	<u>T O T A L</u>
	<u>GENERAL</u>	<u>VENTAS</u>	<u>ADMVA</u>	<u>CREDITO</u>	<u>PERSONAL</u>	<u>ALMACENES</u>	<u>DIVISION</u> <u>CENTRO</u>
1.- REMUNERACIONES							
Sueldos	422.4	844.8	1'458.6	1'062.6	1'438.8	924.0	6'151.2
Rayas		4'224.0				1'320.0	5'544.0
Comisiones		7'626.2					7'626.2
Vacaciones	8.8	264.5	30.4	22.1	29.9	19.3	375.0
Gratificaciones	35.2	1'057.9	121.6	88.6	119.9	77.0	1'500.2
Tiempo Extra		140.4	8.0	5.0	18.0	48.8	220.2
Indemnizaciones					10.0		10.0
2.- GASTOS GENERALES							
Teléfonos	6.0	15.0	4.6	4.6	5.2	3.5	38.9
Agua			82.8				82.8
Luz					420.0		420.0
Papeleria	1.7	2.9	3.5	3.5	6.0	3.5	21.1
Alimentos	23.6	36.0	7.5	3.8	10.0	2.4	83.3
Pasajes	12.7	15.0	2.9	6.0	2.0		38.6
Gastos de Representación	60.0	36.0	2.4	2.0	12.0		112.4
Combustibles		790.0				30.0	820.0
Vigilancia					240.0		240.0
Gastos de Bodega						26.0	26.0
Roturas y Faltantes		120.0				24.0	144.0
Gastos Menores	8.0	10.0	5.0	3.0	4.6	5.0	36.1
Cuentas Incobrables				24.0			24.0
Honorarios Varios	36.0			24.0	24.0		84.0

123

<u>C O N C E P T O</u>	<u>GERENCIA</u> <u>GENERAL</u>	<u>SUB-GCIA</u> <u>VENTAS</u>	<u>SUB-GCIA</u> <u>ADMVA</u>	<u>SUB-GCIA</u> <u>CREDITO</u>	<u>SUB-GCIA</u> <u>PERSONAL</u>	<u>SUB-GCIA</u> <u>ALMACENES</u>	<u>T O T A L</u> <u>DIVISION</u> <u>CENTRO</u>
3.- MANTENIMIENTOS Y SERVICIOS							
Edificios						60.0	60.0
Equipo de Oficina					27.0		27.0
Equipo de Transporte						500.0	500.0
Depreciaciones			2'600.0				2'600.0
Amortizaciones			50.0				50.0
4.- IMPUESTOS Y DERECHOS							
I. S. R.			12'671.6				12'671.6
I. M. S. S.					5'280.7		5'280.7
1% ISPT Y 5% INFONAVIT			2'420.0				2'420.0
Impuesto Predial			192.0				192.0
5.- RELACIONES INDUSTRIALES							
Jubilaciones					48.0		48.0
Higiene y Seguridad Industrial					85.0		85.0
Eventos Soc. Dep. y Culturales					24.0		24.0
Ayudas Varias al Personal					10.0		10.0
Enfermedades Grales. y Riesgos					50.0		50.0
Becas para Estudios					10.5		10.5
6.- RELACIONES PUBLICAS							
Donativos Sociales					1.0		1.0
Obsequios		12.0					12.0
Cuotas a Asociaciones	24.0				12.0		36.0
Relaciones Varias	18.0	18.0					36.0

124

<u>C O N C E P T O</u>	<u>GERENCIA</u>	<u>SUB-GCIA</u>	<u>SUB-GCIA</u>	<u>SUB-GCIA</u>	<u>SUB-GCIA</u>	<u>SUB-GCIA</u>	<u>T O T A L</u>
	<u>GENERAL</u>	<u>VENTAS</u>	<u>ADMVA</u>	<u>CREDITO</u>	<u>PERSONAL</u>	<u>ALMACENES</u>	<u>DIVISION</u> <u>CENTRO</u>
Atenciones Especiales	12.0	12.0					12.0
Comidas con Clientes	22.0	16.0					38.0
TOTAL AUTORIZADO							
Gastos Departamentales	614.4	15'182.7	19'660.9	1'249.2	7'648.1	3'044.0	47'399.3
Relaciones Industriales					227.5		227.5
Relaciones Públicas	76.0	58.0			13.0		147.0
GRAN TOTAL	690.4	15'240.7	19'660.9	1'249.2	7'888.6	3'044.0	47'773.8

COMPAÑIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.

PRESUPUESTO AUTORIZADO DE PROMOCION DE VENTAS DIVISION CENTRO COMPARATIVO 1979 VS. 1978

C O N C E P T O	DISTRIBUIDOS (CAJAS 24/2)				I N V E R S I O N						C O S T O		
					COSTO 79		COSTO 78		DIFERENCIA		POR CAJA DISTRIBUIDA		
	1979	1978	DIF.	%	CAJAS	IMPORTE	CAJAS	IMPORTE	CAJAS	IMPORTE	1979	1978	DIF.
A. - MANTENIMIENTO													
BONIFICACION A MAYORISTA	764,803	720,720	44,083	7	212,445	6373.3	205,920	6177.6	6,525	195.7	8.33	8.57	(0.24)
BONIFICACION A MINORISTA	509,868	432,432	77,436	18	141,630	4248.9	137,280	4118.4	4,350	130.5	8.33	9.52	(1.19)
BONIFICACION ESPECIALES	424,890	288,288	136,602	48	118,025	3540.8	114,400	3432.0	3,625	108.8	8.33	11.90	(3.57)
SUB-TOTAL	1699,561	1441,440	258,121	18	472,100	14163.0	457,600	13728.0	14,500	435.0	8.33	9.52	(1.19)
B. - CRECIMIENTO													
NUEVOS DISTRIBUIDORES	330,302	288,288	42,014	12	63,552	1906.6	51,480	1544.4	12,072	362.2	5.95	5.35	0.60
NUEVAS AGENCIAS	320,302	192,192	128,110	67	63,552	1906.6	34,320	1029.6	29,232	877.0	5.95	5.35	0.60
PLACAS ESPECIALES	277,544		277,544		76,262	1187.8					8.33		
CONCURSOS DE VENTAS					50,842	1525.3	28,600	858.0	22,242	667.3			
SUB-TOTAL	915,148	480,480	434,668	91	254,208	7626.2	114,400	3432.0	139,808	4194.2	8.33	7.14	1.19
TOTAL INVERSION	2614,709	1921,920	692,789	37	726,308	21789.2	572,000	17160.0	154,308	4629.2	8.33	8.92	(0.59)
VENTA LIBRE	1743,138	1518,180	225,058	15									
GRAN TOTAL	4357,847	3440,100	925,947	27	726,308	21789.2	572,000	17160.0	154,308	4629.7	5.00	5.00	--

COMPANIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.
DIVISION CENTRO

PRESUPUESTO DE VENTAS EJERCICIO 1979
(Cajas 24/2)

	<u>ENE</u>	<u>FEB</u>	<u>MAR</u>	<u>ABR</u>	<u>MAY</u>	<u>JUN</u>	<u>JUL</u>	<u>AGS</u>	<u>SEP</u>	<u>OCT</u>	<u>NOV</u>	<u>DIC</u>	<u>T O T A L</u>
VENTAS DISTRIBUIDORES MAYORES	217,892	217,892	174,314	130,735	152,525	152,525	152,525	130,735	174,314	174,314	217,892	283,260	2'178,924
VENTAS DISTRIBUIDORES MENORES	130,735	130,735	104,588	78,441	91,515	91,515	91,515	78,441	104,588	104,588	130,735	169,956	1'307,354
VENTAS CLIENTES ESPECIALES	52,294	52,294	41,835	31,376	36,606	36,606	36,606	31,376	41,835	41,835	52,294	67,982	522,942
VENTAS AGENCIAS DIRECTAS	38,463	38,463	27,890	20,918	24,403	24,403	24,403	20,918	27,890	27,890	38,463	45,321	348,628
VENTAS TOTALES	439,384	439,384	348,627	261,470	305,049	305,049	305,049	261,470	348,627	348,627	439,384	566,519	4'357,848
IMPORTE (MILES DE PESOS)	21'969.2	21'969.2	17'431.4	13'073.5	15'252.4	15'252.4	15'252.4	13'073.5	17'431.4	17'431.4	21'969.2	27'786.4	217'892.4

127

COMPAÑIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.
DIVISION CENTRO

PRESUPUESTO DE COBRANZA EJERCICIO 1979
(Miles de Pesos)

	<u>ENE</u>	<u>FEB</u>	<u>MAR</u>	<u>ABR</u>	<u>MAY</u>	<u>JUN</u>	<u>JUL</u>	<u>AGS</u>	<u>SEP</u>	<u>OCT</u>	<u>NOV</u>	<u>DIC</u>	<u>TOTAL</u>
<u>CARTERA INICIAL AL 1° ENE 79</u>	9'719.4	4'283.1											14'002.5
<u>CARTERA GENERADA EN EL PERIODO</u>													
ENERO	10'330.9	6'198.5	4'132.4										20'661.8
FEBRERO		10'330.9	6'198.5	4'132.4									20'661.8
MARZO			8'192.8	4'915.6	3'277.1								16'385.5
ABRIL				6'144.6	3'686.7	2'457.8							12'289.1
MAYO					7'168.7	4'301.2	2'867.4						14'337.3
JUNIO						7'168.7	4'301.2	2'867.4					14'337.3
JULIO							7'168.7	4'301.2	2'867.4				14'337.3
AGOSTO								6'144.6	3'686.7	2'457.8			12'289.1
SEPTIEMBRE									8'192.8	4'915.6	3'277.1		16'385.5
OCTUBRE										8'192.8	4'915.6	3'277.1	16'385.5
NOVIEMBRE											10'330.9	6'198.5	16'529.4
DICIEMBRE												13'043.5	13'043.5
T O T A L	20'050.3	20'812.5	18'523.7	15'192.6	14'132.5	13'927.7	14'337.3	13'313.2	14'746.9	15'566.2	18'523.6	22'519.1	201'645.6

128

COMPANIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.
DIVISION CENTRO

PRESUPUESTO DE EGRESOS DE CAJA EJERCICIO 1979
(Miles de Pesos)

<u>CONCEPTO</u>	<u>ENE</u>	<u>FEB</u>	<u>MAR</u>	<u>ABR</u>	<u>MAY</u>	<u>JUN</u>	<u>JUL</u>	<u>AGS</u>	<u>SEP</u>	<u>OCT</u>	<u>NOV</u>	<u>DIC</u>	<u>TOTAL</u>
SUELDOS Y TIEMPO EXTRA	515.2	515.2	515.2	515.2	515.2	515.2	515.2	515.2	515.2	515.2	515.2	515.0	6'182.2
RAYAS Y TIEMPO EXTRA	477.8	477.8	477.8	477.8	477.8	477.8	477.8	477.8	477.8	477.8	477.8	477.4	5'733.2
COMISIONES	762.6	762.6	610.1	457.6	533.8	533.8	533.8	457.6	610.1	610.1	762.6	991.5	7'626.2
VACACIONES	31.3	31.3	31.3	31.3	31.3	31.3	31.3	31.3	31.3	31.3	31.3	30.7	375.0
GRAT. E INDEMNIZACIONES	25.9	25.9	25.9	25.9	25.9	25.9	25.9	25.9	25.9	25.9	25.9	1'225.3	1'510.2
CUOTAS AL IMSS Y IZ Y 5X	236.6	880.1	236.6	880.1	236.6	880.1	236.6	880.1	236.6	880.1	237.0	880.1	6'700.7
TELEFONO, AGUA, LUZ Y PAPELERIA	46.9	46.9	46.9	46.9	46.9	46.9	46.9	46.9	46.9	46.9	46.9	46.9	562.8
ALIMENTOS, PASAJES Y GASTOS DE REPRESENTACION	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5	19.5	19.8	234.3
COMBUSTIBLES-VIGILANCIA	88.3	88.3	88.3	88.3	88.3	88.3	88.3	88.3	88.3	88.3	88.3	88.7	1'060.0
GTOS. BODEGA ROTS. Y FALTS. GASTOS MENORES	17.2	17.2	17.2	17.2	17.2	17.2	17.2	17.2	17.2	17.2	17.2	16.9	206.1
CTAS. INCOB. HON. VARIOS	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	108.0
MANT. EDIF. EQUIPO	48.9	48.9	48.9	48.9	48.9	48.9	48.9	48.9	48.9	48.9	48.9	49.1	587.0
I.S.R. Y PREDIAL	—	32.0	4'223.8	32.0	—	32.0	4'223.8	32.0	4'224.0	32.0	—	32.0	12'863.6
REL. PUB. E INDS.	31.2	31.2	31.2	31.2	31.2	31.2	31.2	31.2	31.2	31.2	31.2	31.3	374.5
PRESUP. DE PROM. DE VIAS.	726.3	726.3	726.3	726.3	726.3	726.3	726.3	726.3	726.3	726.3	726.3	726.4	8'715.7
T O T A L	3'036.7	3'712.2	7'108.0	3'407.2	2'807.9	3'483.4	7'031.7	3'407.2	7'108.2	3'559.7	3'037.1	5'140.2	52'839.5

129

COMPAÑIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.
DIVISION CENTRO

PRESUPUESTO DE CAJA EJERCICIO 1979
(Miles de Pesos)

<u>C O N C E P T O</u>	<u>ENE</u>	<u>FEB</u>	<u>MAR</u>	<u>ABR</u>	<u>MAY</u>	<u>JUN</u>	<u>JUL</u>	<u>AGS</u>	<u>SEP</u>	<u>OCT</u>	<u>NOV</u>	<u>DIC</u>	<u>T O T A L</u>
VENTAS BRUTAS	21'969.2	21'969.2	17'431.4	13'073.5	15'252.4	15'252.4	15'252.4	13'073.5	17'431.4	17'431.4	21'969.2	27'786.4	217'892.4
MENOS:													
BONIFICACIONES S/VTAS.	1'307.4	1'307.4	1'045.9	784.4	915.1	915.1	915.1	784.4	1'045.9	1'045.9	1'307.4	1'699.5	13'073.5
VENTAS NETAS	20'661.8	20'661.8	16'385.5	12'289.1	14'337.3	14'337.3	14'337.3	12'289.1	16'385.5	16'385.5	20'661.8	26'086.9	204'818.9
ENTRADAS													
- Cobranza Directa	10'330.9	10'330.9	8'192.8	6'144.6	7'168.7	7'168.7	7'168.7	6'144.6	8'192.8	8'192.8	10'330.9	13'043.5	102'409.9
- Cobranza Clientes	6'424.7	6'198.5	6'198.5	4'915.6	3'686.7	4'301.2	4'301.2	4'301.2	3'686.7	4'915.6	4'915.6	6.198.5	60'044.0
- Cobros Varios	3'294.7	4'283.1	4'132.4	4'132.4	3'277.1	2'457.8	2'867.4	2'867.4	2'867.4	2'457.8	3'277.1	3'277.1	39'191.7
TOTAL ENTRADAS	20'050.3	20'812.5	18'523.7	15'192.6	14'132.5	13'927.7	14'337.3	13'313.2	14'746.9	15'566.2	18'523.6	22'519.1	201'645.6
GTOS. SEGUN PRESP. EGRE.	3'036.7	3'712.2	7'108.0	3'407.2	2'807.9	2'483.4	7'031.7	3'407.2	7'108.2	3'559.7	3'037.1	5'140.2	52'839.5
DIFERENCIA DE EFECTIVO	17'013.6	17'100.3	11'415.7	11'785.4	11'324.6	10'444.3	7'305.6	9'906.0	7'638.7	12'006.5	15'486.5	17'378.9	148'806.1
DIFERENCIA ENTRE VENTA Y COBRANZA	611.5	(156.7)	(2'138.2)	(2'903.5)	204.8	409.6	--	(1'024.1)	1'638.6	819.3	2'138.2	3'567.8	3'173.3
CREDITO INICIAL 1°-I-79	14'002.5												
MAS: DIP. ENTRE VTAS. NETAS Y ENTRADAS	<u>3'173.3</u>												
CRED. FINAL ESTIMADO AL 31 DE DICIEMBRE 79	17'175.8												

130

COMPANÍA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.
DIVISION CENTRO

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO COMPARATIVO

	<u>1 9 7 9</u>	<u>1 9 7 8</u>	<u>DIFERENCIA</u>	<u>%</u>
VENTAS BRUTAS	217'892.4	171'600.0	46'292.4	26.98
MENOS:				
Bonificación sobre Vta.	13'073.5	10'296.0	2'777.5	26.98
VENTAS NETAS	204'818.9	161'304.0	43'514.9	26.98
MENOS:				
Costo de Ventas	130'735.4	102'960.0	27'775.4	26.98
UTILIDAD BRUTA	74'083.5	58'344.0	15'739.5	26.98
MENOS:				
Gtos. Departamentales	34'727.7	30'708.8	4'019.9	13.09
Relaciones Industriales	227.5	218.3	9.2	4.21
Relaciones Públicas	147.0	129.4	17.6	13.60
Promoción de Ventas	8'715.7	6'864.0	1'851.7	26.98
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	30'265.6	20'423.5	9'842.1	48.19
I. S. R.	12'671.6	8'577.9	4'093.7	47.72
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	17'594.0	11'845.6	5'748.4	48.52

CUADRO No. XXVI

4.- CONTROL PRESUPUESTARIO

Como he descrito con anterioridad, para que el -- presupuesto total que hemos elaborado sea lo más objetivo, es necesario controlarlo a base de comparaciones entre -- los gastos presupuestados y los realmente incurridos, lo que se traduce en variaciones que pueden ser favorables y que deben ser analizadas.

La función principal del control, al vigilar el - desarrollo del presupuesto, es el de localizar las actitudes perjudiciales en el momento de su aparición; de ésta- manera se evita que ocasionen momentos críticos o desen- laces negativos.

Básicamente el control del presupuesto se logra - llevar a cabo a partir del sistema presupuestado, regis- trando lo realizado; por comparación se determinan las va riaciones-mismas que se estudian y analizan-para dar lu- gar a acciones correctivas y superaciones. El análisis y estudio de las variaciones se debe dar o llevar a cabo -- con los siguientes requisitos:

- . Localizar el área del problema
- . Celebrar pláticas con el concurso de los supervi- sores y funcionarios de dicha área.
- . Analizar la situación del trabajo, el flujo, la - coordinación de actividades, y la efectividad de la supervisión.
- . Observar directamente el trabajo del departamento afectado.

- . Establecer prácticas con el funcionario en línea.
- . Nombrar personal para el estudio del problema específico, y llevar a cabo prácticas especiales de Auditoría Interna.
- . Formular reportes en los que colaboren tanto el personal involucrado, como quienes estudien directamente el problema.
- . Investigado y delimitado el problema y sus causas, emitir un informe en el que se mencionen éstas y la forma en que se obtuvieron.

Por ello es necesario no solo determinar la variación sino también analizarla e indagar o localizar sus causas, con el objeto de decidir cuáles serán las medidas que habrán de seguirse para eliminar la deficiencia; cuando esto se haya logrado se deberá designar el control y posiblemente modificarse el presupuesto, etc., siempre con el solo fin de superación.

A.- Fines del Control Presupuestal

Esencialmente los fines del control presupuestal son tres:

- a) Encontrar la dirección que deben seguir las operaciones de la empresa para obtener el rendimiento óptimo.
- b) Formular un plan detallado, coordinado y balanceado para seguir la dirección escogida.

- c) Ayudar en el control de las operaciones para que se ajusten al plan establecido (H. Salas González Control Presupuestal de los Negocios).

Elaborar el plan específico, supone la coordinación de todas las operaciones de la empresa, con el fin de llevar a cabo las funciones de acuerdo con la dirección escogida y obtener el máximo rendimiento en las inversiones.

Elaborando el plan específico, será necesario efectuar comparaciones entre este plan y los resultados reales obtenidos, con el fin de determinar las variaciones que deben ser ajustadas, en la medida que esté el alcance de las posibilidades de los ejecutivos proporcionando una medida de control efectiva.

B.- Principios del Control Presupuestal

La técnica del control, está basada en una serie de principios generales que no son otra cosa que una serie de circunstancias que deben tomarse en cuenta con el objeto de lograr en forma eficiente los fines del control presupuestal.

Según H. Salas González enuncia los siguientes principios del control presupuestal: Fines y objetivos, objetividad, confianza, organización, participación, oportunidad, contabilidad, reconocimiento, flexibilidad, autoridad, comunicación, excepciones, normas, conciencia y variaciones.

Al operar el sistema de control presupuestal en una empresa, es necesario que periodicamente se efectuen comparaciones entre las cifras reales y las presupuestadas con el objeto de ver el curso que han seguido dentro de lo planeado, y por otra parte, determinar las variaciones significativas, las cuales deben ser analizados, ya que éstas constituyen el material utilizable por el control presupuestal con el fin de proceder a tomar las medidas correctivas, o en su caso, ajustar las cifras presupuestadas con la realidad, pero no se debe olvidar que al prepararse el presupuesto se deben prevenir ciertas variaciones en relación con los resultados reales, variaciones que se tomaron como normales por haberse tomado en cuenta en la planeación.

Dentro del control presupuestal, es necesario --- efectuar las comparaciones a que haya lugar con toda oportunidad y rapidez, ya que generalmente los presupuestos son formulados para operar en períodos de un año, no es conveniente esperar o que este período transcurra, más -- bien en un período más corto, normalmente de un trimestre a un mes, se puede obtener, con la idea, el mayor beneficio posible del control presupuestal.

Antes de analizar los resultados reales, es preferible revisar y analizar los estándares presupuestales, ya que puede darse el caso de que las metas fijadas dentro de los mismos sean inalcanzables por no haberse presentado las condiciones que se previeron, razón por la -- cual dichos estándares deben ser modificados y ajustados a la realidad

C.- Análisis de Variaciones

En el análisis de variaciones debemos considerar tres cosas.

- a) Se hacen con el fin de determinar sus causas fundamentales.
- b) Deben investigarse las desviaciones de importancia tanto favorables como desfavorables.
- c) Que la variación no se deba a:
 - . Errores de información
 - . Errores de comunicación
 - . Decisiones de la dirección

Es necesario dejar establecido que al determinar las variaciones deben de tenerse en cuenta que éstas pueden provenir de lo inadecuado de los estándares presupuestados o por la ejecución deficiente de las operaciones reales.

La importancia del control presupuestal para planear el financiamiento adecuado y oportuno en las empresas, se basa en la información que éste les proporcione a los directivos como consecuencia de la comparación de los datos estimados con los reales, para obtener un mejor control de la dirección y conservar los bienes de la empresa obteniendo la utilización máxima de los recursos y el personal, una empresa que opere a través de los presupuestos gozará de mayor confianza ante sus acreedores e inversionistas.

Se debe considerar al presupuesto como una valiosa ayuda para conducir la fuerza de trabajo por senderos más productivos, promoviendo la cooperación en la aceptación de las políticas y la ejecución de los planes trazados; así como la correlación entre las diferentes actividades de los distintos departamentos eliminando la posibilidad de un equívoco juicio individual; teniendo en cuenta que la técnica presupuestal, no es un fin sino un medio para lograr la más alta eficiencia y acrecentar el rendimiento de los capitales y créditos disponibles de la empresa.

En nuestro caso práctico la aplicación de control se puede explicar de la siguiente manera la Gerencia de Presupuestos recibe información de División Centro de todos los movimientos de gastos por Gerencia o Departamento y por concepto específico de gastos originados en esa División; estos reportes se detallan en los Cuadro XXVII y XXVIII respectivamente.

A su vez, la Gerencia de Presupuestos elabora un reporte mensual comparativo (Cuadro XXIX y XXX) en el se observa una relación entre el presupuesto autorizado y el Gasto Real tanto mensual como anual; del comparativo mensual se determinan las variaciones y es aquí en donde se inicia la fase de control ya que se puede observar y tomar medidas correctivas de las desviaciones o simplemente verificar que el gasto se encause dentro de lo planeado; además en esta forma se presenta el presupuesto disponible tanto en importe como en porcentaje en el que se puede ir controlando, de acuerdo al porcentaje proporcional indicado, el disponible o exceso de lo planeado y hacer las observaciones necesarias. Este reporte se proporciona a cada

responsable de Area y en global de la Gerencia General de División Centro a fin de que tengan conocimiento de sus -- gastos y apliquen un control más cuidadoso de todas las -- partidas de que tengan responsabilidad.

Internamente, en la Gerencia de Presupuestos se elaboran los reportes de control de presupuestos comparativo (Cuadro XXXI y XXXII) a fin de ir registrando los cam-- bios que se efectuen los presupuestos iniciales autoriza-- dos e ir controlando el disponible, evitando sus excesos, - haciendo las observaciones pertinentes y la toma de deci-- siones necesarias.

El Cuadro XXXIII y XXXIV representan unas cédulas de control trimestral; aquí en un período a corto plazo, - se pueden registrar los cambios que se hagan al presupe-- sto y determinar las variaciones favorables o desfavorables de lo planeado; las observaciones nos indican las decisio-- nes tomadas en el transcurso de dicho período.

Así mismo el Reporte Trimestral de presupuesto -- disponible (Cuadros XXXV y XXXVI) nos presenta los cambios efectuados en los planes trazados de antemano y que se pro-- porcionan también a los interesados para su control.

Finalmente el Cuadro XXXVII representa una solicitud para elaborar cambios en lo previsto, es decir solici-- tar incrementos a los presupuestos debido a partidas no -- consideradas inicialmente o a cambios en situaciones no -- previstas que, sin embargo, deben de efectuarse dichas erogaciones.

COMPANIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.
DIVISION CENTRO

REPORTE MENSUAL DE GASTOS

PRESUPUESTO _____

EJERCICIO _____

MES DE _____

SUB CTA	GERENCIA O DEPARTAMENTO	DEBE	HABER	SALDO

COMPANIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.

GERENCIA DE PRESUPUESTOS

REPORTE TRIMESTRAL DE PRESUPUESTO DISPONIBLE

DIVISION _____

TRIMESTRE _____

% PROPORC. _____

GERENCIA O DEPARTAMENTO	PRESUPUESTO ANUAL AUTORIZADO			AUTORIZ. TRIMEST.	REAL TRIMEST.	VAR.	%	DISPONIBLE	
	INICIAL	ADICIONES	TOTAL					IMP.	%
T O T A L									

OBSERVACIONES:

COMPANIA INDUSTRIAL GASEOSA, S.A.

SOLICITUD PARA AUTORIZACION DE ADICION AL PRESUPUESTO

EJERCICIO _____
 DIVISION _____
 U. DE TRABAJO _____
 PART. PRESUP. _____

FECHA _____
 No. DE AUT. _____

1.- DESCRIPCION DE LA ADICION

IMPORTE \$ _____

2.- JUSTIFICACION DE LA ADICION

3.- OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

NOTA: Anexar el original del documento que respalde esta solicitud

 Vo. Bo. GERENCIA GENERAL

 Vo. Bo. SUB-DIRECCION

 AUT. DIRECCION GENERAL

5.- CONCLUSIONES

La gestión presupuestaria obliga a la Dirección a precisar sus objetivos a corto y a largo plazo; la existencia simultanea de planes de inversión y financiamiento, - paralelos a los de previsiones de ventas al mismo período, permite introducir una cierta coherencia en el pensamiento directivo.

El presupuesto es pues una herramienta de la dirección, las motivaciones de la gestión presupuestaria -- son:

- . La gestión presupuestaria impulsa a la Dirección de la empresa a preocuparse del futuro.
- . La gestión presupuestaria permite a la Dirección de la empresa ocuparse del futuro.

Para pensar en el futuro es preciso, en primer lugar, tener tiempo para ello. Cuando la Dirección de una Empresa trata de cubrir su función como tal y la organización de la operación al mismo tiempo, parece evidente que el porvenir queda sacrificado en beneficio del presente, - ya que la ocupación de la Dirección estará encausada al momento actual, sin preocuparse por hacer planes o tomar medidas para un futuro no lejano.

Al introducir el sistema presupuestario, se adopta el de gestión por excepciones, es decir, que la Dirección de la Empresa se ocupa solo de lo anormal o excepcional, y le bastará ocuparse de algunas desviaciones significativas del mes en curso o del período pasado. De esta-

manera evita el encadenamiento a la rutina cotidiana.

En el nivel de los mandos, o sea, aquellos que de finen las instrucciones, de los que "hacen hacer", podemos distinguir motivación:

- . La gestión presupuestaria les da más poderes.
- . La gestión presupuestaria les da medios para ejcer esos poderes

Podemos sintetizar diciendo que el conjunto de -- las informaciones dadas por el control permite a los mandos orientar su acción, cuyos resultados se miden a poste-- riori.

El control presupuestario no representa más que - un canal, entre otros, de las informaciones; su aporta-- ción suplementaria no es siempre de un interés vital para el mando.

La iniciativa dejada al mando depende de la postu-- ra de la Dirección General. Si ésta desconfía, obliga a - los mandos a buscar resultados inmediatos; es decir bus-- car beneficios presentes. Esto nos demuestra que la ges-- tión presupuestaria descansa en el comportamiento de los-- que intervienen en ella.

El control encierra ciertas características deseaa-- bles como son: Control directo, es decir, directo y senci-- llo; Flexible o sea que una revisión periódica formará -- una actualización del presupuesto; Estratégico, es decir, establecerlo en puntos tácticos que faciliten las medidas correctivas como análisis mensuales, trimestrales, semes-- trales, etc.

El control presupuestario debe estar integrado a la organización y debe existir una constante retroalimentación.

También el sistema de control requiere cuatro elementos:

- a) Un objetivo o meta predeterminada por alcanzar.
- b) Un medio que permita medir el esfuerzo desarrollado o el avance logrado hacia el fin o el objetivo predeterminado.
- c) Un procedimiento para comparar los resultados logrados con los estándares establecidos.
- d) Un mecanismo que permita corregir la situación vigente a fin de alcanzar el objetivo deseado.

Una vez que dentro de la organización se han ejecutado los planes -primera fase- se llega a la evaluación y al control de los resultados -segunda fase-. En la tercera fase se recaba la información de los resultados reales, para después llegar a la última fase que determina la variación entre lo presupuestado y los resultados. Durante ésta también se retroalimentan los resultados a la dirección; pero en ocasiones no se informa a las personas sujetas al control presupuestal, lo cual es perjudicial ya que una comunicación oportuna, proporcionada en forma adecuada, puede influir favorablemente en los participantes del proceso presupuestal.

Otro de los factores fundamentales, que no deben olvidarse, es la recompensa o el castigo impartido y su

relación con los resultados obtenidos y con la oportunidad con que se reaccione: mayor será el impacto mientras más cerca esté a la realización de los resultados. Todo lo anterior implica que cada individuo, y el grupo general, alcanzarán un cierto grado de satisfacción que necesariamente va a afectar su actuación futura en el trabajo.

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

- 1.- Jones Reginal L.
Presupuesto, Clave de la planeación México 1975
- 2.- Agramonte Mier y Teran Norberto
Curso de la Teoría de la Administración ECASA México
- 3.- Reyes Ponce Agustín
Administración de Empresas México 1970
- 4.- Fernandez Arenas Antonio
Introducción a la Administración U.N.A.M. México 1972
- 5.- Del Río González Cristóbal
Técnica Presupuestal ECASA México 1977
- 6.- Salas González Héctor
Control Presupuestal de los Negocios
HESAGO México 1974
- 7.- Welsch Glenn A.
Presupuestos, Planificación y Control de las Utilidades
México 1975
- 8.- Gómez Maria Esthela
Contabilidad Presupuestos y Control Interno
Estrillas México 1977
- 9.- F. Gutiérrez Alfredo
Los Estados Financieros y sus Análisis
Fondo de Cultura Económica México 1974

