

# Universidad Nacional Autónoma de México

---

Facultad de Contaduría y Administración

20/198

LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y  
SU IMPORTANCIA EN LOS PRESUPUESTOS.

## Seminario de Investigación A d m i n i s t r a t i v a

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A:

VICENTE SUAREZ GOMEZ

Director del Seminario: C.P. y LAE. Alfredo F. Gutiérrez

MEXICO, D. F.

1981



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.

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## INDICE

### LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y SU IMPORTANCIA EN LOS PRESUPUESTOS.

|   | Pág. |
|---|------|
| PROLOGO.....  | 1    |
| 1.0 LOS PRESUPUESTOS Y SU IMPORTANCIA.  |      |
| 1.1 Que son los presupuestos.....   | 4    |
| 1.2 Origenes del presupuesto.....   | 5    |
| 1.3 Objetivos del presupuesto.....  | 7    |
| 1.4 Requisitos del presupuesto.....   | 10   |
| 1.5 Problemas para la elaboración de un presupuesto....                           | 13   |
| 2.0 LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.   |      |
| 2.1 Que es un manual.....   | 15   |
| 2.2 Diversos tipos de manuales.....   | 16   |
| 2.3 Para que sirven los manuales de procedimientos.....                           | 19   |
| 2.4 Ventajas de la utilización de los manuales de procedi-<br>mientos.....        | 20   |
| 3.0 LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABO-<br>RACION DE LOS PRESUPUESTOS.  |      |
| Introducción.....   | 22   |
| Manuales de Procedimientos para la Elaboración de:                                |      |
| 3.1 Presupuesto de Ventas.....  | 24   |
| 3.2 Presupuesto de Producción.....  | 30   |
| 3.3 Presupuesto de Recursos Humanos.....  | 31   |
| 3.4 Presupuesto de las Depreciaciones, Amortizaciones -<br>y otros Virtuales..... | 33   |
| 3.5 Presupuesto de Gastos de Fabricación.....                                     | 35   |
| 3.6 Presupuesto de Gastos de Venta. ....  | 37   |
| 3.7 Presupuesto de Gastos de Administración.....                                  | 38   |
| 3.8 Presupuesto de Inversiones.....   | 40   |
| 3.9 Presupuesto de Gastos Financieros.....  | 42   |
| 3.10 Presupuesto del Flujo de Caja.....   | 43   |
| 3.11 Estados Financieros Presupuestados.....                                      | 45   |

4.0 CASO PRACTICO:

|   |     |
|---|-----|
| "MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE UNA INDUSTRIA TEXTIL"..... | 47  |
| BIBLIOGRAFIA.....   | 149 |

## PROLOGO

En el campo de la administración, cada día menos empírico, surgen a cada momento, fruto de la investigación y el desvelo de los estudiosos de esta, nuevas técnicas que permiten una administración cada día mas perfecta, o en su caso, nuevos enfoques o adiciones a las ya existentes, es el tema del trabajo que presento a juicio de mi Honorable Jurado para obtener el título de Licenciado en Administración.

Los presupuestos actualmente, son una herramienta de la administración muy importante, ya que son la parte de la planeación en la que se plasma la ruta que supuestamente debe seguir una organización, obteniendose con ello el panorama por anticipado, de los resultados que muy probablemente se obtendran en un período de tiempo determinado, lo que permitira emprender acciones tendientes a corregir fallas o a evitarlas.

Para que un presupuesto sea confiable y se aproxime lo mas posible a la realidad, es necesario que sea producto de bases razonables y que este elaborado con la técnica correcta, de ahí mi idea de diseñar manuales de procedimiento que plasmen la mecánica para elaborar los diferentes presupuestos que se utilizan en la Industria.

El objetivo de los manuales que en este trabajo presento, es la de definir en forma programada los pasos a seguir para la elaboración de un presupuesto, estoy convencido que si los manuales de procedimiento son útiles para indicar como se debe llevar a cabo una de-

terminada tarea, con mayor razón resultan útiles para la elaboración de un presupuesto.

Esperando que este trabajo encuentre aplicaciones prácticas, y que sea de ayuda a las personas interesadas en los presupuestos, dirijo a mi H. Jurado los resultados de esta investigación que he obtenido para el desarrollo de este Seminario de Investigación esperando que reuna la suficiencia necesaria, para obtener el título de Licenciado en Administración.

ATENTAMENTE.

1.0. -LOS PRESUPUESTOS Y SU IMPORTANCIA.

## 1.1. - QUE SON LOS PRESUPUESTOS.

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas: PRE que significa antes de ó delante de y SUPUESTO del latin FIC--TUS, que significa en español hecho, formado.

De acuerdo a lo anterior presupuesto significa antes de lo - hecho.

En un sentido general la palabra presupuesto adoptada por - la economía industrial es:

"La técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios".

De acuerdo al maestro Cristobal del Rio González, el presu- puesto tomado como herramienta de la administración se define como:

"La estimación programada, en forma sistemática de las con- diciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo- en un período determinado".

De acuerdo a la definición anterior podemos deducir que el - presupuesto para la administración es la estimación o cálculo basado - en un programa previamente establecido y de acuerdo a un sistema in- cluido en este programa, de todas las actividades y factores que per- miten la operación de un organismo y de los resultados a obtener de - acuerdo a estas estimaciones en un período determinado de tiempo.

En suma, el presupuesto es un conjunto de pronósticos refe- rentes a un período precisado.

Robert W. Johnson los define de una manera más simple, pe- ro muy descriptiva:

"Los presupuestos son planes formales escritos expresados en unidades o en dinero o ambas cosas, y que fijan la trayectoria espera- da de la Compañía sobre un período específico". Continúa expresando:

"En términos náuticos, los presupuestos son como la ruta fi- jada por un barco en viaje transoceánico, aunque existen muchas empre- sas que navegan sin políticas definidas sobre la administración, con -- muchas esperanzas de ventas, pero sin ningún plan bien especificado".

## 1.2.- ORIGENES DEL PRESUPUESTO.

Desde tiempos remotos ha existido la idea de presupuestar, y lo demuestra el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para -- pronosticar los rendimientos de sus cocechas y poder contar con reservas para épocas de escacés. Asimismo los Romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos que conquistaban, para así poder -- exigirles los tributos correspondientes.

No obstante estos primeros intentos por presupuestar, no fué sino a fines del siglo XVIII, cuando el presupuesto se utilizó como herramienta de la administración, al presentar el ministro de finanzas -- de Inglaterra a consideración del parlamento, sus proyectos de gastos, así como un resumen de gastos del año anterior, además de un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación. Este proyecto de gastos se puede considerar como un presupuesto, aunque rudimentario, puesto que para su elaboración se tomó como bases un programa derivado del resumen de gastos del año anterior calculándose las necesidades financieras del año siguiente, así como los resultados de estas necesidades, ya que en base a estos se añadió un programa de impuestos con los cuales se cubrirían las posibles necesidades financieras.

Como complemento a lo anterior se presenta un cuadro sinoptico resumido tomado del libro "Técnica Presupuestal", del maestro -- Cristobal del Río González donde se muestran los puntos más importantes de la evolución que ha ido desarrollando el presupuesto.

| Epoca ó año                     | Lugar             | Acontecimiento  |
|---------------------------------|-------------------|---|
| Después de la<br>1a. G. Mundial | Toda la Industria | Se toma en cuenta la conveniencia del control de los gastos por medio de la técnica presupuestal.   |
| De 1912 a 1925                  | E.U.A.            | Es la etapa en que se inicia la evolución y madurez de los presupuestos en concordancia del rápido crecimiento de la industria y la complejidad de su manejo, ya que por medio de éstos se obtuvo un mejor control de los gastos. Asimismo se aprobó la Ley del presupuesto Nacional, - |

adoptandolo como instrumento de la administración oficial.

Se comenzó en forma la aplicación de un buen método de planeación empresarial, integrandose con el tiempo una técnica conocida como control presupuestal. A partir de esta época se llevó de América a Europa.

|      |               |   |
|------|---------------|---|
| 1930 | Ginebra Suiza | Se realiza el primer simposium Internacional del control presupuestal sentandose sus bases con la aprobación de los representantes de veinticinco países.                       |
| 1931 | México        | En Empresas privadas La General Motors y la Ford Motor Co., entre otras Empresas Norteamericanas utilizan por primera vez en México la técnica presupuestal.                    |
| 1964 | E.U.A.        | El departamento de Agricultura, intenta el presupuesto-base cero, siendo un fracaso.  |
| 1965 | E.U.A.        | El presidente implanta oficialmente a su gobierno el sistema de planeación por programas y presupuestos, creando el departamento del presupuesto.                               |
| 1970 | E.U.A.        | La Texas Instruments por medio de Peter A. Pyhrr hace otra versión del presupuesto Base Cero, instrumentado en base a paquetes de derivación, y aplicado en el Eio. de Georgia. |

### 1.3.- OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO.

Los objetivos de los presupuestos, son en si las etapas del proceso administrativo: Planeación, Organización, Coordinación ó Integración, Dirección y Control.

De lo anterior podemos deducir que por medio de la presupuestación, estamos realizando cada una de las etapas del proceso Administrativo.

#### a).- Objetivos de Planeación.

Planeación.- Es la determinación de la ruta a seguir, unificando y sistematizando las actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos y la organización necesaria para alcanzarlos.

El presupuesto es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden realizar y que realizado correctamente, no solamente toma en cuenta los datos históricos, sino que considera factores fundamentales como: El medio ambiente económico y los cambios internos favorables y desfavorables; tales como:

Modernización de la planta, rediseños, publicidad, huelga, incendios pasados, etc.

Tomando en cuenta lo anterior, el presupuesto nos va a permitir planear con una cobertura muy amplia, ya que además de los datos históricos toma en cuenta todo aquello que afecta de algún modo a lo que se planea, para que auxiliándose de experiencias pasadas o de técnicas científicas -como la de las Tendencias y la de las Correlaciones- Pueden proyectarse correctamente los posibles resultados a futuro.

La planeación del presupuesto obliga a las personas de todos los niveles de la administración a pensar en el futuro, lo cuál es sumamente ventajoso, ya que de otra manera la gente seguiría viviendo en el pasado, y consciente o inconscientemente proyectarían la experiencia histórica en el futuro, lo cuál sería un error ya que lo que fué verdad para este año puede no serlo para el siguiente; por lo cual es necesario investigar hasta estructurar un plan.

R. W. Johnson expone que una de las ventajas al elaborar una empresa presupuestos, es la de que estaría en condiciones de conocer situaciones futuras que de no tomarse previamente en cuenta, serían un serio obstáculo para la realización de sus objetivos, por ejemplo: la necesidad de un financiamiento, suponiendo que va a necesitarlo en junio, al tener conocimiento los directivos de esta necesidad, desde Enero, ten

drán cinco meses para analizar varias alternativas, y podrán escoger la que mejor les convenga, por el contrario, si esperan hasta la última parte de Mayo para descubrir la necesidad del financiamiento, su urgente necesidad les obligará a precipitarse en su decisión, probablemente a aceptar condiciones desventajosas y además proyectarán una mala imagen de la Compañía al mostrar, una deficiencia muy importante en el campo de la administración financiera, y que es la falta de planeación, lo cual se evitaría elaborando un presupuesto de flujo de efectivo.

#### b). - Objetivo de Organización.

La organización es la estructuración técnica, de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Estableciéndose los objetivos generales de una organización, se pasará a establecer los departamentales, que indicarán las características de las unidades, tales como ventas, producción, finanzas etc. De acuerdo con las necesidades específicas y en forma bien definida para cada una de ellas. La división de actividades, marcadas en cada una de las unidades, dan lugar a elaborar tantos presupuestos como departamentos existan en la organización.

Mediante el empleo de presupuestos, y a través de la coordinación o dirección de los mismos es como se obtiene la completa armonía de las funciones de la organización, ya que como producto de la elaboración de un presupuesto para cada uno de los departamentos se podrá verificar si cada uno de ellos realiza sus funciones asignadas o en caso necesario y en base a los resultados, modificar la estructura de la organización.

#### c). - Objetivo de Coordinación e Integración.

Coordinación equivale al desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de una organización.

Los presupuestos son una valiosa ayuda para lograr una buena coordinación, ya que para elaborar el presupuesto de un departamento, es necesario basarse o auxiliarse del de otro, por lo que se crea una cadena de dependencia entre ellos, no engranándose todas las funciones de la empresa evitando situaciones de desequilibrio entre las diferentes áreas funcionales de la empresa.

Robert W. Johnson explica que los jefes de los distintos departamentos al planear sus presupuestos, tienen que proyectar el impac

to de sus decisiones sobre el resto de la Compañía, ya que ninguna - de sus decisiones tendrán un efecto particular, afectando estas indirectamente a otros departamentos. La planeación financiera plasmada en los presupuestos, es la fuerza integrante que ayuda a cada jefe de departamento a observar el impacto de sus decisiones sobre las funciones de otros jefes de departamento y así poder presupuestar sin temor a interferir o afectar a otro departamento lograndose el objetivo de -- coordinación.

d). - Objetivo de dirección.

Dirección es la función ejecutiva para guiar ó conducir y supervisar o inspeccionar a los subordinados de acuerdo a los planes establecidos.

El presupuesto debido a la descripción que hace de las actividades así como de los resultados a obtener por una organización entre otras cosas, es una herramienta de indudable valor para la toma de decisiones, administración por excepciones, políticas a seguir, visión de conjunto etc. en suma el presupuesto de lugar a una buena dirección.

e). - Objetivo de control.

El control es la acción por medio de la cuál se aprecia si los planes y objetivos se estan cumpliendo. La acción controladora de los presupuestos se obtiene al comparar los resultados obtenidos y lo presupuestado obteniendose las posibles variaciones, las que debidamente investigadas darán la pauta para corregir las deficiencias existentes.

Robert W. Johnson nos indica que los presupuestos pueden -- ser muy útiles para establecer estandares, al no presupuestar, nuestros estandares se basarán en los históricos. Los resultados pasados -- nos ayudan a establecer futuros, pero no deben servir como estándares por si mismos. Como ejemplo cita lo siguiente:

Se venden 1000 unidades más de nuestro producto en el mes de Junio de este año en relación al mismo mes del año pasado, podría decirse que se esta mejorando, pero que pasaría si se comparara este resultado con un estandar basado en las ventas que deberían haberse -- hecho este año en lugar de compararse con las hechas el año pasado. -- Un período de ingresos crecientes y un mejoramiento de las condiciones económicas podría habernos llevado a presupuestar un incremento de -- 3,000 unidades, si nuestro cálculo fuera más o menos correcto podríamos detectar una seria falla en nuestra administración de las ventas. -- La presupuestación nos proporciona normas razonables contra las cuales podemos medir el funcionamiento de una entidad y así poder ir controlando las actividades de la misma.

#### 1.4.- REQUISITOS DEL PRESUPUESTO.

Para que un presupuesto pueda tener éxito, es necesario observar las siguientes bases de estructuración:

##### 1.- CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.

Los presupuestos van intimamente ligados al tipo de Empresa, a sus objetivos, a su organización y a sus necesidades, su contenido -- así como su forma, cambian de una organización a otra, por lo cual -- es indispensable el conocimiento amplio de la Empresa de la que se va a presupuestar.

Las grandes Empresas, debido a su tamaño, tienen mayores problemas de coordinación y control del rendimiento, por lo que se -- ven obligadas a elaborar presupuestos más detallados que las Compañías pequeñas, ya que éstas en la mayoría de los casos por sus necesida-- des de efectivo, se concentrarán en presupuestar sus flujos de fondos. -- Las Empresas que tienen ventas muy inconstantes, tendrán la necesidad de elaborar presupuestos más refinados, lo cual hace imperiosa la ne-- cesidad de presupuestar.

Los cambios traen consigo la necesidad de hacer planes para ajustarse a ellos.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores y partiendo de la base de que no se pueden hacer proyecciones de algo que no se -- tiene conocimiento, es lógico que la persona o personas encargadas de presupuestar, deben poseer un conocimiento amplio de la Empresa.

##### 2.- EXPOSICION DEL PLAN O POLITICA.

La exposición de lo que los directivos pretenden lograr con -- la elaboración del presupuesto, deberá exponerse por medio de manua-- les o instructivos, además estos manuales tendrán como propósito el -- uniformar el trabajo y delinear los límites de autoridad de las perso-- nas que intervengan en la elaboración del mismo, para coordinar sus -- funciones evitandose interferencias producto de malos entendidos. En -- estos manuales se incluirán informaciones acerca de los presupuestos, del sistema aprobado, el período presupuestal, diseño de las formas a usarse así como sus instrucciones de llenado y toda la información ne-- cesaria para dar una idea clara de lo que se pretende realizar.

### 3.- COORDINACION PARA LA EJECUCION DEL PRESUPUESTO.

Deberá escogerse una persona para que lleve a cabo la dirección del presupuesto, encargandose de coordinar a los departamentos que intervengan en la ejecución del mismo.

Para una buena coordinación de actividades, se debe elaborar un calendario de fechas en las cuales, cada departamento deberá tener lista la información necesaria para que las demás secciones puedan elaborar sus estimaciones, éstas deberán concentrarse con el Director del presupuesto, el será el encargado de elaborar el presupuesto, pero los departamentos están obligados a proporcionarle toda la información necesaria para su elaboración.

### 4.- FIJACION DEL PERIODO PRESUPUESTAL.

La fijación del período presupuestal, irá en función directa de la naturaleza de las operaciones de la Empresa, una estabilidad en las operaciones traerá como consecuencia presupuestos por períodos más o menos largos, una Empresa cuyo producto sea altamente estilizado, por ejemplo ropa de mujer, tendrá que presupuestar por temporadas. En base a lo anterior el período cubierto por un presupuesto, será "El necesario". Esto es, el presupuesto debe cubrir un período de tiempo lo suficientemente largo para hacer posible una planeación efectiva.

Los presupuestos más comunes cubren un período de un año. Si se hiciesen presupuestos a más tiempo se corre el riesgo de obtener desviaciones más grandes, ya que en un período largo, es más difícil presupuestar factores tales como cambios en las condiciones económicas, desarrollo de productos de competencia, variación de los costos debido a la inflación creciente, cambios en los gustos del consumidor, etc. Al presupuestar para un período corto se corre el riesgo de no prever situaciones o acontecimientos de importancia que caen precisamente después del período presupuestado. Además si se presupuesta por períodos cortos, un acontecimiento extraordinario afectaría enormemente a nuestros pronósticos (Como por ejemplo una huelga, una escasez temporal de materia prima, una promoción fuerte de algún competidor, etc.), estas contingencias eventuales se promediarán en un período más largo, obteniéndose así resultados más acertados conforme a las metas reflejadas en los presupuestos.

Algunos renglones del presupuesto permiten un pronóstico a mayor tiempo, por ejemplo los financiamientos y los activos fijos, pueden estimarse por lapsos mayores que las partidas de operación.

Generalmente las metas de los presupuestos se hacen coincidir con los de los resultados, lo que facilita la comparación de lo presupuestado con los resultados obtenidos y obtener las posibles variaciones.

nes. Es muy recomendable presupuestar por un año dividido en trimes tres y estos en meses.

#### 5.- DIRECCION Y VIGILANCIA.

Una vez que se aprobó el plan, el siguiente paso será el estudiar cuidadosamente las desviaciones obtenidas de la comparación de los datos reales con los presupuestados, revisar periódicamente las estimaciones y de ser necesario reprogramarlas en función a los resul tados obtenidos.

De acuerdo a lo anterior para que un sistema de presupues-- tos funcione, es necesario un trabajo continuo y un estudio minucioso de los factores que pudieran modificarlo, para esto es necesario que la persona encargada de vigilarlo tenga conocimiento y tiempo suficiente para controlarlo.

## 1.5.- PROBLEMAS PARA LA ELABORACION DE UN PRESUPUESTO.

Para elaborar un presupuesto, es necesario contar con los antecedentes contables y operativos de la Empresa o ente económico, del que se va a elaborar el presupuesto, este problema se resolvería analizando los registros contables y de operación de la organización, podría presentarse el caso de que se tratase de una nueva organización que va a iniciar sus actividades, entonces se tomarían los datos del análisis de factibilidad económica y de mercado, que precede a todo proyecto de inversión, estos análisis contienen los datos básicos con los que se elabora un presupuesto, como son ventas esperadas, niveles de producción, gastos operativos, etc.

Podemos sacar en conclusión que para poder elaborar un presupuesto, necesitamos contar con los datos de operación reales de una organización, o en su caso con los previstos. No obstante, contando con los elementos anteriores se nos presenta el problema de:

¿Como se hace?, ¿Quien lo hace?, ¿Para que lo hace?. Las dudas que nos cuestionan estos planteamientos, quedan resueltos con una programación detallada de las fases y procedimientos de que esta compuesta la actividad de presupuestar, de ahí la suma importancia que tiene el contar con manuales de procedimientos para la elaboración de presupuestos.

Contando con manuales de procedimiento, nos aseguramos -- que nuestro presupuesto, se va a desarrollar con la metodología que la Dirección General a dilucidado como la mas adecuada, asignando -- claramente las tareas específicas que cada nivel administrativo, tiene que desarrollar, obteniendose coordinación en la actividad de presupuestar y detallando las actividades y operaciones que se deben de desarrollar para ir logrando cada una de las etapas en que se integra la actividad de presupuestar y así llegar a la meta: El presupuesto de una organización.

2.0. -LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

## 2.1.- QUE ES UN MANUAL.

Un manual es un libro guía o una compilación de datos que indican la mejor manera de realizar una tarea.

Un manual de oficina es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre historia, organización, políticas o procedimientos de una Empresa, o estos tres conceptos a la vez, y que se consideran necesarios para orientar los esfuerzos del o los empleados para la mejor ejecución del trabajo.

De lo anterior se puede deducir que los manuales son una ayuda valiosa para la mejor administración, ya que las instrucciones que contienen persiguen la mayor eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal, facilitándose el logro de los objetivos de la Empresa.

George R. Terry dice que los manuales son una forma sencilla, directa, uniforme y autorizada de presentar la información concierne a lo que debe hacer. Como lo debe hacer y las responsabilidades del empleado, los reglamentos bajo los cuales tendrá que trabajar y las políticas y prácticas de la Empresa.

## 2.2.- DIVERSOS TIPOS DE MANUALES.

Los diversos tipos de manuales se clasifican de acuerdo a su contenido, por lo que tenemos:

- 1.- Manuales de Historia de la Empresa.
- 2.- Manuales de Organización
- 3.- Manuales de Políticas
- 4.- Manuales de Procedimientos
- 5.- Manuales de Contenido Múltiple

- 1.- Manuales de Historia de la Empresa.

Estos manuales contienen información a cerca de la Historia de la Compañía, sus comienzos, crecimiento, logros, Administración y posición actual. Estos datos históricos dan una idea de la tradición y pensamiento que norma a la Compañía a la que pertenece el empleado, además de que le ayudará a tener una mejor comprensión, una mayor motivación y a darle al empleado un cuadro del todo, lo cual le ayudará a adaptarse asimismo dentro del cuadro total de la organización.

Los Manuales de Historia pueden, además del uso interno, utilizarse como manual de relaciones públicas destinado a proyectar una buena imagen de la empresa. En las personas ajenas a la misma, pero que tienen relación con ellos, proveedores, banqueros, gobierno, prensa etc.

- 2.- Manuales de Organización.

Estos manuales exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos, detallan la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

Se incluyen en estos manuales organigramas, descripciones de puestos etc., Con los cuales se apoya la descripción de la organización delimitando también líneas de autoridad, las responsabilidades y las obligaciones así como las funciones y actividades de los diferentes órganos de la Empresa.

Se pueden elaborar manuales que abarquen a la organización en general o manuales que se ocupen de una función específica o de un departamento en particular, en ocasiones en estos manuales se incluye un capítulo de políticas de organización y de políticas generales o de departamentos según la naturaleza del manual.

### 3.- Manuales de Políticas.

Estos manuales ponen por escrito las políticas de una Empresa. Una política es una guía básica para la acción, enmarca los límites dentro de las cuales han de llevarse a cabo las actividades. Conociéndose las políticas de una empresa, se conoce la base sobre la cual descansa la organización de una empresa.

Las políticas dichas en forma clara y simple son actitudes de la dirección hechas normas, estas normas deben de comunicarse en forma continúa a través de toda la organización para que las operaciones se desarrollen conforme al plan. Las políticas escritas en un manual establecen los lineamientos a seguir, así como el marco dentro del cual el personal directivo puede obrar sin desequilibrar los objetivos de la gerencia general.

Los manuales de Política ahorran muchas consultas, ya que pueden elaborarse en relación a las diferentes actividades de la empresa, como son: Personal, Finanzas, Producción, Mercadotecnia etc.

### 4.- Manuales de Procedimientos.

Un Procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método standar para ejecutar algún trabajo. Un manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas, de las cuales se va a derivar el procedimiento preciso a seguir para lograrse el trabajo de un grupo de empleados, ya sean de oficinas o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeñe actividades específicas. Los manuales de procedimiento indican lo que se debe hacer y como

Los manuales de procedimiento de acuerdo a la aplicación que tienen, pueden clasificarse en manuales de procedimiento de oficina y de fábrica, estos pueden dividirse a su vez en:

- De tareas y trabajos individuales; por ejemplo, como operar una máquina.
- De prácticas departamentales en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.
- De prácticas generales en un área determinada de actividad, como manuales de procedimientos comerciales, de producción, financieros, etc.

Los manuales de procedimientos contienen generalmente además del texto que señala las políticas y los procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, ilustraciones a base de diagramas--

de flujo, cuadros y dibujos para ilustrar los procedimientos. En los de oficina es costumbre incluir o reproducir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, ya sean llenadas con un ejemplo o con instrucciones para su llenado.

#### 5.- Manuales de Contenido Múltiple.

Debido a que un manual puede contener material de tipo diverso, hace que los tipos mencionados no esten enfocados exclusivamente hacia alguna de las clasificaciones antes mencionadas, sino que contengan uno o más de los aspectos anteriores lo que hace que se clasifiquen en manuales de contenido múltiple.

Un ejemplo de manual de contenido múltiple. Es el manual de puesto o instructivo de trabajo, ya que además de indicar "Que se va a hacer" indica "Quién lo va a hacer" (Manual de procedimientos)—Conteniendo dos manuales de diferentes aspectos.

### 2.3.- PARA QUE SIRVEN LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

Los manuales de procedimientos sirven para:

1.- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. En los manuales de procedimiento se establece una pauta a seguir por los empleados, que les indica que deben hacer y como, evitando que procedan de acuerdo a su criterio y controlando sus actividades, evitando duplicidad de labores o actividades que resulten innecesarias o demasiado morosas.

2.- Simplificar la determinación de responsabilidad por fallas o errores. Comparando el procedimiento que indica el manual, en relación al seguido para realizar la actividad, se puede conocer quien, como y en que momento se cometió el error.

3.- Facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia. Teniendo en forma escrita los procedimientos de las diversas actividades de una organización, así como su control interno, se puede obtener un panorama rápido y objetivo de los mismos, facilitandose de ésta manera su análisis y control.

4.- Enseñar el trabajo a nuevos empleados.

5.- Aumentar la eficiencia de los empleados. Los manuales de procedimiento le indican al empleado lo que debe hacer así como la mejor manera de hacerlo, lo cual permite una mayor eficiencia.

6.- Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones y lagunas. Al especificar que se debe hacer y como hacerlo, se evita que realice un paso doblemente o se deje de hacer uno necesario con lo cual se obtiene una buena coordinación en el trabajo.

7.- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo, el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

8.- Reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

Todas las ventajas mencionadas anteriormente, traen como consecuencia una mayor eficiencia del personal de una Compañía, por lo que se obtiene un mayor rendimiento del mismo reduciendose los costos.

#### 2.4.- VENTAJAS DE LA UTILIZACION DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

Entre sus principales ventajas se encuentran las siguientes:

- Al elaborar un manual de procedimientos se obtiene la ventaja de poner toda instrucción por escrito, lo que simplifica la determinación de responsabilidades en caso de fallas o errores.

- Constituyen un medio rápido para informar el empleado de nuevo ingreso, de los sistemas y procedimientos que debe seguir para desempeñar su trabajo.

- Una ventaja muy importante es el análisis de técnicas, sistemas y procedimientos que se realizan al elaborar un manual de procedimientos.

- Facilitan la selección de empleados para puestos de mayor responsabilidad, ya que son un medio para examinar sus aptitudes de comprensión e inteligencia para el trabajo.

- Son un medio de ayuda para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitan su alteración arbitraria.

- El empleado al consultarlo puede solucionar rápidamente sus malos entendidos.

- Liberan a los supervisores, jefes de departamento o gerentes de repetir información explicaciones e instrucciones similares, disminuyendo la carga de supervisión.

- Sirven de base para programas de simplificación del trabajo y análisis tendientes a reducir los costos.

- Al contar con manuales que contengan los procedimientos escritos se facilitan las labores de auditoria administrativa, así como la evaluación del control interno y su vigilancia.

- Ayuda a la coordinación del trabajo y evita duplicaciones o lagunas.

3.0.- LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACION  
DE LOS PRESUPUESTOS.

## INTRODUCCION.

Los siguientes manuales de procedimiento son una guía para la elaboración de los diversos presupuestos que son la base para preparar el punto culminante del proceso de presupuestación:

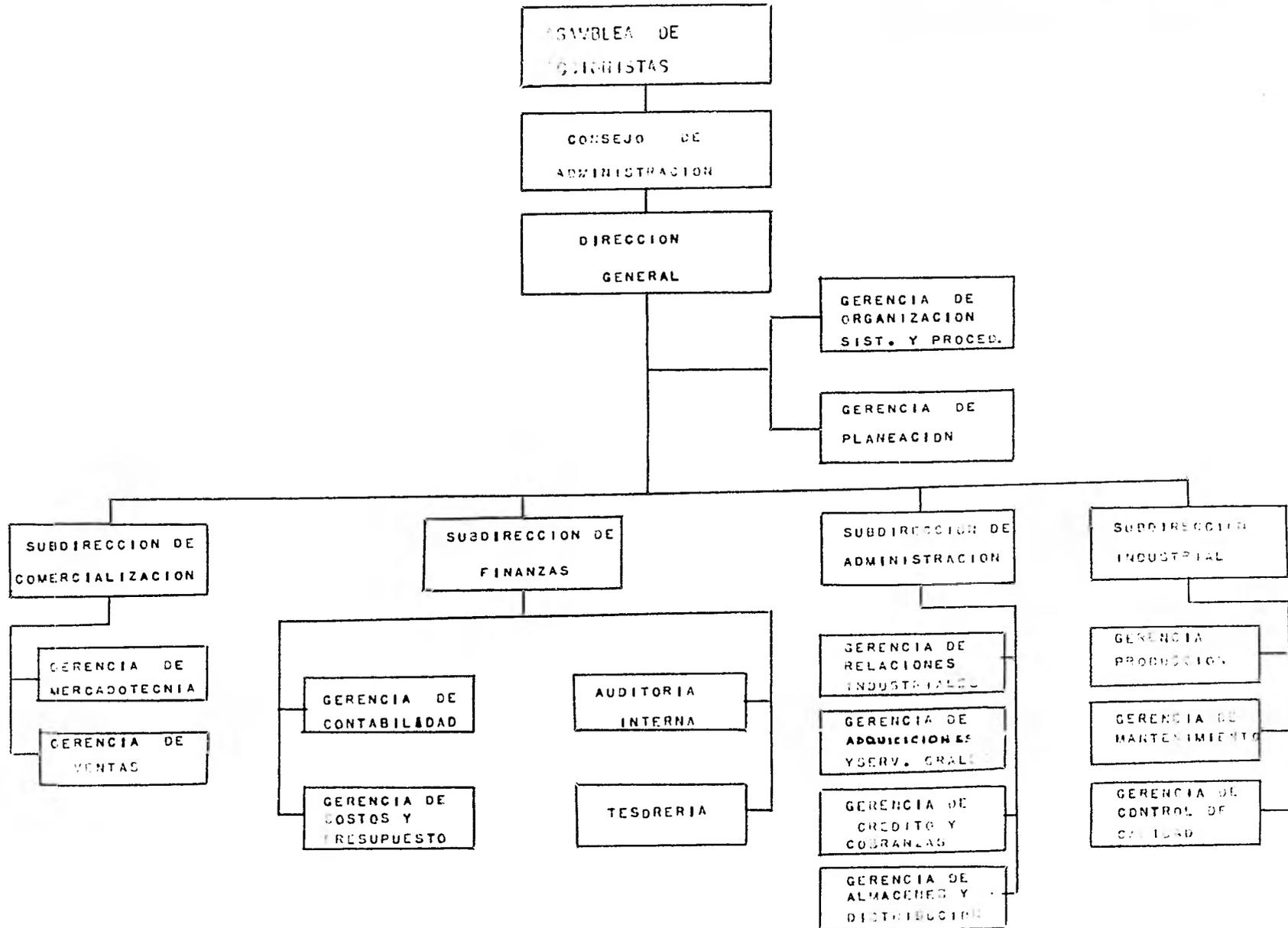
Los estados financieros presupuestados.

Como los manuales de procedimiento, especifican quien realiza la actividad, es necesario contar con un organigrama de la Empresa de la cual se va a elaborar el presupuesto, por esto se presenta en seguida, el organigrama de una Empresa, el cual presenta las áreas básicas que presenta una organización industrial.

Lo ideal en la elaboración de un presupuesto, es que para ello participen todas las áreas de la Empresa, presupuestando cada una de ellas el presupuesto de su área. Así tenemos que el presupuesto de ventas sea ventas, quien lo realice; el presupuesto de producción sea producción quien lo calcule, el presupuesto de gasto corriente, todos y cada uno de los niveles de la organización, siendo el área de presupuestos la que se encargue de recopilar todos los elementos para la presupuestación, los arme y formule los estados financieros presupuestados.

Los procedimientos que a continuación se detallan están basados en los niveles organizativos del organigrama presentado a continuación, Pudiendo adaptarse al organigrama de cualquier otra Empresa Industrial.

C I A. X, S. A.



### 3.1.- PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO - DE VENTAS.

#### - OBJETIVO:

Normar las actividades para formular el presupuesto de ventas de conformidad a las normas y políticas de la empresa de que se trate.

#### - AMBITO:

- 1).- Dirección General.
- 2).- Subdirección de Administración.
- 3).- Subdirección de Finanzas.
- 4).- Subdirección Industrial.
- 5).- Subdirección de Comercialización.
- 6).- Gerencia de Costos y Presupuestos.
- 7).- Gerencia de Ventas.
- 8).- Gerencia de Planeación.

#### - Descripción del procedimiento y responsabilidades:

Para poder formular un presupuesto de ventas confiable es necesario determinar los siguientes factores.

- 1.- Como normalmente se presupuestan períodos de un año— (de enero a diciembre), y la fecha en que se elabora es en los últimos meses del año, es necesario conocer las ventas del año inmediato anterior y las realizadas a la fecha en que se inicie la presupuestación.
- 2.- Variación de las ventas del ejercicio anterior al presupuestado debido a factores específicos de ventas.
- 3.- Condiciones económicas en general.
- 4.- Cambios de las políticas administrativas.

El volúmen de ventas realizadas en el pasado, incluyendo las realizadas en el ejercicio en curso, representan la base del presupuesto de ventas.

El utilizar esta base, significa que las ventas presupuestadas no son teóricas, sino que se ajustan a una realidad demostrada por la experiencia.

Existen factores específicos de ventas, los cuales afectan directamente a las ventas y se refieren a hechos y circunstancias que afectaron a las mismas del ejercicio anterior en forma circunstancial, entre estos factores tenemos los siguientes:

**Factores de ajuste.**- Son aquellos hechos accidentales y que se supone no volverán a ocurrir, estos hechos influyeron para una reducción o aumento de las ventas del año anterior y en curso, por lo que es necesario conocer su naturaleza e importe para realizar un pronóstico de ventas más real.

Los factores de ajuste son negativos y positivos, entre los negativos tenemos: Incendios, fallas en aprovisionamiento de materia-prima, huelgas cambios en el personal de venta etc.

Entre los factores positivos tenemos: Ventas extraordinarias que no se volverán a presentar, agencias o sucursales que se suprimirán por incosteables, algún importante contrato que llegue a su fin, etc.

**Factores de cambio.**- Estos factores se determinarán en base a un estudio de mercado, el cual nos permitirá determinar la penetración real de la empresa en el mercado, y la que debió alcanzar con referencia a la demanda.

En base al estudio de mercado, pueden imponerse cambios en los productos; nuevas adaptaciones, nuevas formas, nuevos productos, nuevos precios y métodos de ventas etc., así como cambios para reducir costos unitarios, como son mejoras en la planta, en los métodos de manufactura mejor control de calidad, etc.

Estos factores de cambio deberán ponderarse, para medir el impacto que tendrán en las ventas que se van a presupuestar.

**Factores normales de crecimiento.**- El crecimiento de un negocio, obedece a factores internos y externos.

Los factores internos son aquellos que se refieren a la dinámica acumulativa de los esfuerzos de venta en el pasado. Estos esfuerzos han producido un crédito mercantil, este crédito mercantil trae aparejado con el tiempo una expansión, analizando la tendencia de las ventas en el pasado y considerando la posición futura del mercado para el producto, podemos ver si la estimación de las ventas, es acorde al ritmo de crecimiento que ha venido experimentando la empresa.

Los factores externos de crecimiento son: Los derivados del desarrollo del ramo industrial de que se forme parte, conociendo el grado de desarrollo del ramo, se puede contar con una base más, para

presupuestar las ventas futuras.

Condiciones económicas en general.- Representan una serie de factores externos que influyen en las ventas.

Para determinar estos factores se deben obtener datos proporcionados por instituciones de crédito, dependencias oficiales y organismos particulares que preparan índices de las fuerzas económicas--- generales, aportando datos como: Precios, producción, ocupación, poder adquisitivo de la moneda, ingreso y producción nacional, ingreso -- per capita, por ocupación, por clase, zona, etc.

Con base a los datos anteriores, es posible conocer la tendencia en el ciclo económico y el movimiento que puede darse a la empresa, así como políticas a seguir para su desarrollo.

Cambios en las políticas administrativas.- Se refiere a las decisiones que deben tomar los dirigentes, después de considerar los-- factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales.

Estas decisiones pueden referirse a cambios en la naturaleza del producto, estudiar nueva política de ventas, aplicar otra polí- -ca de publicidad, de precios etc.

Tomando en cuenta los factores anteriores, se esta en posibilidad de elaborar un presupuesto de ventas, con bases teórico-prácticas bien cimentadas.

PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DEL PRESU-  
PUESTO DE VENTAS.

| Ejecutor  | Actividad   |
|---|---|
| Gcia. de Planeación y<br>Gcia. de Mercadotecnia | Determinan los factores específicos de ventas y las condiciones económicas en general, evalúan su efecto positivo o negativo en las ventas del ejercicio a presupuestar, sus conclusiones las turna a la gerencia de ventas.  |
| Gcia. de Ventas                                 | Como las ventas las realizan directamente los agentes, es necesario que ellos emitan su opinión, por lo que es conveniente utilizar la forma que aparece al final (CUADRO 1).<br><br>Esta forma la llenará cada uno de los agentes, (anotando su territorio) y por cada uno de los productos que venda.<br><br>En la columna de ventas reales se anotarán -- las ventas mensuales realizadas en los tres -- últimos años en unidades.<br><br>En la columna de ventas posibles, se anotará la estimación de la gerencia de ventas, elaborada en coordinación con la gerencia comercialización, y tomando en cuenta la evaluación de los factores específicos de ajuste y de condiciones económicas, turnadas por la Gerencia de Planeación.<br><br>Una vez anotadas las ventas reales y las ventas posibles se turnan las formas a los vendedores. |
| Vendedores                                      | Los vendedores anotarán las variaciones mensuales de más o de menos esperadas para el año a presupuestar, tomando como base las ventas del año en curso, haciendo una explicación detallada de estas variaciones. Una vez hechas sus observaciones, las turnan al gerente de ventas.  |
| Gerente de Ventas                               | Debido a que es posible que los vendedores, para no comprometer sus metas de venta, presu-  |

puersten cantidades menores a las posibles, o bien que subestimen su capacidad de -- ventas, es necesario que el gerente de -- ventas junto con los vendedores, realice-- un análisis de las ventas presupuestadas-- y haga los ajustes necesarios con aproba-- ción de los vendedores.

Una vez realizados los ajustes el gerente de ventas llenará la columna "Estimación del Gerente de Ventas" y lo turna al Subdirector de comercialización.

Subdirector de  
Comercialización

Una vez analizado el proyecto de ventas de los vendedores y del Gerente por el -- subdirector de comercialización, éste rea-- lizará los ajustes que crea necesario to-- mando en cuenta su mayor conocimiento-- del mercado del producto. Una vez he-- chas sus correcciones, las turna junto -- con las formas al Director General.

Director General

Es la Administración General la que por su conocimiento general de los negocios-- y por sus relaciones con diversas empre-- sas y su contacto con el mercado está en aptitud de ajustar las estimaciones que -- somete el Subdirector de Comercialización de acuerdo con el último factor de ajuste de ventas, como consecuencia de los cam-- bios de políticas administrativas. Una-- vez realizados los ajustes necesario son-- turnados junto con las formas a la Geren-- cia de Ventas para que integre el presu-- puesto de ventas previo.

Gerencia de Costos  
y Presupuestos.

La Gerencia de Costos y Presupuestos --- proporcionará a la Gerencia de Ventas -- las cédulas de costo de cada uno de los -- artículos a vender para el 1° y 2° semes-- tre del año a presupuestar.

Gerencia de Ventas.

Esta Gerencia deberá calcular los precios de venta semestrales de los artículos a vender tomando como base las cédulas -- de costo, las condiciones del mercado---



### 3.2.- PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE PRODUCCION.

#### - OBJETIVO.

Uniformar y coordinar las actividades para formular el presupuesto de producción tomando en cuenta las políticas establecidas -- por la Dirección de una Empresa.

#### - AMBITO.

- 1).- Subdirección Industrial.
- 2).- Gerencia de Ventas.
- 3).- Gerencia de Costos y Presupuestos.

#### - Descripción del Procedimiento y Responsabilidades.

Gerencia de Ventas

Tomando en cuenta la rotación del inventario, por las ventas presupuestadas determina los niveles de inventarios mínimos y máximos, una vez aprobados por el Subdirector de comercialización, los turna a la Subdirección Industrial.

Gerencia de Costos y Presupuestos.

Proporciona a la Subdirección Industrial los Inventarios iniciales esperados del -- ejercicio a presupuestar.

Subdirección Industrial

Tomando como base los inventarios iniciales proporcionados por la Gerencia de -- Costos y Presupuestos, así como las existencias mínimas o máximas que se deben conservar en inventarios determinadas -- por la Subdirección de Comercialización, esta Subdirección elabora su programa --- de producción, turnandolo a la gerencia-- de costos y presupuestos.

### 3.3.- PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS.

#### - OBJETIVO.

Normar las actividades para la elaboración y presupuestación de las plantillas de recursos humanos, en base a los volúmenes de producción y/o necesidades de las áreas que integran a una empresa.

#### - AMBITO.

- 1).- Gerencia de Relaciones Industriales.
- 2).- Area Industrial.
- 3).- Areas Administrativas y de Ventas.

Gerencia de  
Relaciones  
Industriales

Esta Gerencia valorará (con las percepciones actuales), la plantilla del personal obrero y de confianza asignado a cada area administrativa, de ventas y de producción y la turnará a estas areas de la empresa -- para la elaboración de su presupuesto de--gasto corriente.

Area Industrial

Cada una de las Gerencias dependientes -- de esta, presupuestarán el personal obrero que requieran en base al programa-- de producción calendarizado, capacidad --- instalada, standares de mano de obra, etc.

Una vez elaborado su presupuesto lo turnaran a la gerencia de relaciones industria--les para el calculo de las prestaciones.

Areas  
Administrativas

Con base a los programas de actividades-- de cada una de ellas, determinarán las ne--cesidades de personal de confianza para-- el año a presupuestar, una vez determina--do su presupuesto lo turnaran a la gcia.-- de relaciones Industriales para el calculo de las prestaciones.

Gerencia de  
Relaciones  
Industriales

Una vez recibido el presupuesto del per--sonal obrero y de confianza, para el año-- a presupuestar, calcula el importe de las prestaciones y las turna junto con las plan--tillas de personal a la Gerencia de Costos

y Presupuestos para la integración del presupuesto, y una estimación de los efectos de la revisión de salarios o de contrato, que tendrán efecto en los sueldos, salarios y prestaciones del año a presupuestar para considerarlos en el cálculo del mismo.

### 3.4.- PROCEDIMIENTO PARA LA PRESUPUESTACION DE LAS DEPRECIACIONES, AMORTIZACIONES Y OTROS VIRTUALES.

#### - OBJETIVO.

Normar las actividades para presupuestar las depreciaciones, amortizaciones y otros conceptos virtuales, de acuerdo a las políticas fiscales y particulares de la Empresa.

#### - AMBITO.

- 1).- Subdirección de Finanzas.
- 2).- Gerencia de Contabilidad.

#### - Areas Responsables y Funciones Básicas.

Subdirección de Finanzas.

Esta Subdirección definirá los métodos y lineamientos para el cálculo de las depreciaciones, amortizaciones y otros virtuales.

Para efectos de presupuestación, las depreciaciones se considerarán como tales, los importes cargados mensualmente al costo o a gastos, por uso, desgaste u obsolescencia de las propiedades; planta y equipo. Las amortizaciones serán los importes cargados mensualmente a gastos por concepto de gastos de organización, prueba, experimentación, instalación y otros similares. Los otros movimientos virtuales que mensualmente se cargarán a gastos por provisión según actualización de costo de inventarios obsoletos para cuentas incobrables y otros conceptos similares.

Gerencia de Contabilidad

La Gerencia de Contabilidad elaborará el presupuesto de depreciaciones, amortizaciones y otros virtuales, de acuerdo a las políticas definidas por la Subdirección de Finanzas, partiendo de los activos que al principio del período a presupuestar estén sujetos a depreciación, incrementandoles los activos fijos que se van a adquirir en el año a presupuestar y

que estan contenidos en el presupuesto--  
de inversiones.

El cálculo del importe de los depreciacio-  
nes deberá hacerse mensualmente y por-  
cada una de las áreas de la Empresa.

### 3.5.- PROCEDIMIENTO PARA LA PRESUPUESTACION DE LOS GASTOS DE FABRICACION.

#### - OBJETIVO.

Establecer las normas para el proceso de identificación, -- presupuestación y aplicación de los gastos de fabricación.

#### - AMBITO.

- 1).- Gerencia de Producción.
- 2).- Gerencia de Mantenimiento.
- 3).- Gerencia de Adquisiciones, y servicios generales.

#### - Areas Responsables y Funciones Básicas.

##### Gerencia de Producción.

Determinará en base al programa de producción, los requerimientos mensuales de materias primas y materiales auxiliares, así como los gastos directos e indirectos de fabricación, los salarios y prestaciones fueron calculados con un procedimiento anterior, asimismo deberán excluirse de los gastos de fabricación, las depreciaciones-amortizaciones y otros movimientos virtuales que también se determinaron con otro procedimiento anterior.

Una vez determinados los requerimientos de materia prima y materiales auxiliares deberán turnarse a la Gerencia de adquisiciones para su valorización, los otros gastos fijos directos e indirectos, los --- turnará a la Gerencia de Costos, para -- que con base a los valores de estos a la fecha, presupueste su importe.

##### Gerencia de Adquisiciones

Determina los Costos unitarios de las materias primas y materiales auxiliares, que determinó producción, calculando en base a la tendencia de precios, costos promedio que pueden regir para cada uno de los materiales en el ejercicio a presupuestar, una vez determinados los costos promedio, los turna a la Gerencia de Costos y Pre-- supuestos para la valorización de la mate-

ria prima y materiales auxiliares y su --  
incorporación al presupuesto.

Gerencia de  
Mantenimiento

Esta Gerencia determinará con base a un análisis del estado actual de la maquinaria, la experiencia de años anteriores y mejoras o remodelaciones que se proyecten para el año a presupuestar, un programa de mantenimiento que incluirá: Edificios, construcciones y maquinaria y equipo industrial lo valorizará y lo turnará a la Gerencia de Costos y Presupuestos, para su integración al presupuesto.

### 3.6.- PROCEDIMIENTO PARA LA PRESUPUESTACION DE LOS GASTOS DE VENTA.

#### - OBJETIVO

Normar las actividades para la presupuestación de los gastos de comercialización (de ventas) de una Empresa.

#### - AMBITO.

- 1).- Subdirección de Comercialización.
- 2).- Gerencia de Ventas.
- 3).- Gerencia de Mercadotecnia.

Gerencia de Ventas  
y Gerencia de Mercadotecnia.

Determinarán conjuntamente, los gastos de venta para el ejercicio a presupuestar, los cuales se clasifican en fijos y variables.- Los gastos fijos serán sueldos, salarios y prestaciones, los variables serán: Comisiones, honorarios por asistencia técnica, publicidad, periódicos, revistas, muestrarios, y otros similares.

Los sueldos y salarios los determinará en base a su plantilla de personal, proporcionada por la Gerencia de Relaciones Industriales.

Los gastos variables los determinarán por concepto de gasto y de acuerdo a los programas de publicidad que se pretendan realizar, promociones, ventas y disposiciones legales sujetandose a las políticas establecidas de gastos. Una vez determinados sus gastos variables, los turnarán a la Subdirección de Comercialización para su aprobación.

Subdirección de  
Comercialización

Revisa y hace los ajustes necesarios al gasto corriente de las Gerencias a su cargo, elabora el propio y lo turna a la Gerencia de Costos y Presupuestos para su integración al presupuesto.

### 3.7.- PROCEDIMIENTO PARA LA PRESUPUESTACION DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACION.

#### - OBJETIVO.

Normar las actividades para la presupuestación de los gastos de administración.

#### - AMBITO.

- 1).- Subdirección de Administración.
- 2).- Subdirección de Finanzas.
- 3).- Areas Dependientes de las Subdirecciones de Administración y de Finanzas.

#### Subdirección de Administración

Coordina y supervisa el presupuesto general de gastos de administración, estos serán los sueldos, salarios, prestaciones, capacitación de personal, vigilancia, papelería, revistas, suscripciones, mantenimiento y conservación, honorarios, pasajes y otros similares que en conjunto formarán el gasto corriente de administración.

Todas las Areas de la Subdirección de Administración y la de Finanzas.

Cada una de las Gerencias, Departamentos o unidades dependientes de las Subdirecciones de Administración y de Finanzas determinarán su presupuesto de gasto corriente, determinando el renglón de servicios personales de acuerdo a su plantilla actual, cuyos sueldos les fueron proporcionados por la Subdirección de Finanzas, incrementandolos con los sueldos del personal que se pretenda contratar para el año a presupuestar.

Para la estimación de los otros gastos deberán de clasificarlos de acuerdo a los conceptos de gasto que contenga el catalogo de cuentas.

#### Subdirección de Finanzas.

Supervisa y aprueba el presupuesto de gastos de las Gerencias, departamentos y unidades que dependen de la Subdirección.

Elabora el presupuesto de su oficina, turna el presupuesto de su área a la Gerencia de Costos y Presupuestos para su integración en el presupuesto.

Subdirección de  
Administración

Supervisa y aprueba el presupuesto de las áreas dependientes de la Subdirección.

Elabora el presupuesto de su oficina turna el presupuesto de su área a la Gerencia de Costos y presupuestos para su integración en el presupuesto.

### 3.8.- PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE INVERSIONES.

#### - OBJETIVO.

Normar las operaciones y actividades básicas para elaborar el presupuesto de Inversiones.

#### - AMBITO.

- 1).- Dirección General.
- 2).- Subdirección Industrial.
- 3).- Subdirección de Finanzas.
- 4).- Subdirección de Administración.
- 5).- Subdirección de Comercialización.
- 6).- Gerencia de Adquisiciones.
- 7).- Areas de la Empresa.

- Areas Responsables y Funciones Básicas.

#### Dirección Industrial

Elabora el programa de inversiones del área industrial, este deberá contener una justificación detallada del mismo, así como el calendario de su ejercicio.

Turna el programa de inversión al director de Finanzas.

#### Subdirección de Finanzas.

Coordina y aprueba los requerimientos -- que, sobre inversión realicen las áreas-- a su cargo y evalúa y propone alternati-- vas de financiamiento del presupuesto de inversiones.

#### Gerencia de Adquisiciones.

Proporciona los elementos que soliciten-- las áreas para valuar sus respectivos re-- querimientos de inversión.

#### Arcas de la Empresa.

Formulan sus requerimientos de inver--- sión, elaborando una justificación de los mismos.

Turnan sus requerimientos de inversión-- a su Subdirector respectivo, el cual una-- vez revisados, los turna a la Subdirec---

ción de Finanzas para su aprobación.

Subdirector de  
Finanzas.

Coordina y evalúa financieramente las inversiones que le presentaron los Subdirectores de Administración, ventas y producción, así como de las áreas a su cargo.

Propone alternativas de financiamiento y lo turna al Director General para su aprobación.

Director  
General.

Revisa y aprueba el programa de inversión del año a presupuestar, así como sus fuentes de financiamiento.

Turna el programa de inversiones a la Gerencia de Costos y Presupuestos para su integración al presupuesto.

### 3.9.- PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS.

#### - OBJETIVO.

Normar las actividades para formular el presupuesto del --  
gasto financiero.

#### - AMBITO.

- 1).- Subdirección de Finanzas.
- 2).- Gerencia de Contabilidad.

#### - Areas Responsables y Funciones Básicas:

Subdirección  
de Finanzas

Dicta las políticas y lineamientos de pa--  
gos de pasivos, contratación de créditos para  
capital de trabajo, financiamiento del pro--  
grama de inversiones y estructura de capi--  
tal.

Gerencia de  
Contabilidad

Elabora el presupuesto de gastos Financie--  
ros, en función de los saldos de los cré--  
ditos a la fecha inicial del año a presu--  
puestar, y de los financiamientos de ese--  
año, aprobados por la Subdirección de Fi--  
nanzas, asimismo debera elaborar una ca--  
lendarización del gasto financiero.

Turna el presupuesto de gastos financieros  
a la Gerencia de Costos y Presupuestos--  
para su integración al presupuesto.

### 3.10.- PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO DEL FLUJO DE CAJA.

#### - OBJETIVO.

Normar las actividades de Presupuestación del Flujo de Efectivo,

#### - AMBITO

- 1).- Subdirección de Finanzas.
- 2).- Gerencia de Tesorería.
- 3).- Gerencia de Contabilidad.

#### - Areas Responsables y Funciones Básicas.

Subdirección de Finanzas.

Establece los lineamientos generales sobre el capital de trabajo, financiamiento del programa de inversiones y la planeación financiera para la elaboración del flujo de efectivo.

Gerencia de Tesorería.

Formulará el presupuesto del flujo de efectivo, presentando ingresos por concepto de recuperación de cartera por ventas del ejercicio anterior, ventas del ejercicio y otros ingresos.

Los egresos deberán mostrar importes por servicios personales y prestaciones pago a proveedores, inversiones, pagos por operaciones del ejercicio anterior, pagos de pasivo (capital e intereses), y otras erogaciones.

Gerencia de Contabilidad.

Deberá proporcionar a Tesorería los saldos de las cuentas por cobrar y por pagar, detallando importes individuales.

Gerencia de Tesorería.

Elaborará para el flujo de efectivo, una calendarización de los saldos de las cuentas individuales por cobrar y por pagar que para el efecto elaborará previamente.

Una vez calendarizado el flujo, lo remiti-

rá a la Subdirección de Finanzas para su aprobación o ajuste.

Subdirección de Finanzas.

Evaluará el presupuesto de flujo de efectivo preparado por Tesorería y de ser necesario deberá ajustarlo de acuerdo a las políticas financieras vigentes.

Una vez aprobado el flujo de efectivo, lo turna a la Gerencia de Costos y Presupuestos para su integración al Presupuesto.

### 3.II.- PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE LOS ESTADOS -- FINANCIEROS PRESUPUESTADOS.

#### - OBJETIVO.

Normar las actividades para la elaboración de los estados financieros presupuestados.

#### - AMBITO.

- 1).- Dirección General.
- 2).- Subdirección de Finanzas.
- 3).- Gerencia de Costos y Presupuestos.

#### - Areas Responsables y Funciones Básicas.

Subdirección de  
Finanzas.

Será la responsable de la supervisión y--  
difusión de los estados financieros presu-  
puestados.

Los estados financieros que deberán pre--  
supuestarse son: Estado de resultados, ba-  
lance general, flujo de efectivo y estado--  
de cambios en la posición financiera.

La estructura de su presentación será ---  
anual y calendarizada mensualmente con -  
exepción del estado de cambios en la posi-  
ción financiera que será únicamente anual.

El estado de resultados deberá estructu--  
rarse con los ingresos, costos y gastos--  
presupuestados.

Gerencia de  
Costos y  
Presupuestos.

Para obtener los estados financieros al 31  
de Diciembre del ejercicio anterior al que  
se presupuesta, se elaborarán tomando co-  
mo punto de partida, los estados financie--  
ros reales mas recientes, las políticas--  
y lineamientos financieros de la Subdirec-  
ción de Finanzas y los volúmenes proba--  
bles y/o seguros de operación y venta pa-  
ra los meses restantes.

El Balance General será presupuestado --  
partiendo de los saldos que presente el--

balance proyectado y de los movimientos que se deriven de las operaciones presupuestadas.

El estado de cambios en la posición financiera deberá elaborarse, comparando las cifras del balance general proyectado con las del balance general presupuestado y deberá presentar origen y aplicación de recursos y capital de trabajo. Una vez elaborados los estados financieros los envía a la Subdirección de Finanzas para su revisión y aprobación.

Subdirección de Finanzas.

Analizará la congruencia y en su caso, — dictará los ajustes necesarios, para después turnarlos a la Dirección General.

Dirección General

Presentará al Consejo de Administración, — el presupuesto general, integrado y evaluado para su autorización.

#### 4.0.- CASO PRACTICO

"MANUALES DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACION DEL PRE-  
SUPUESTO DE UNA INDUSTRIA TEXTIL".

## INTRODUCCION.

Los siguientes procedimientos son la guía para la elaboración del presupuesto de una industrial textil, a la cual se le denominó "Cía. Textil, S.A. Para esta Empresa textil se diseñó el organigrama que a continuación se presenta, el cual contiene una de las formas de organizar una Compañía Textil, conteniendo este organigrama los niveles básicos de organización de una empresa industrial.

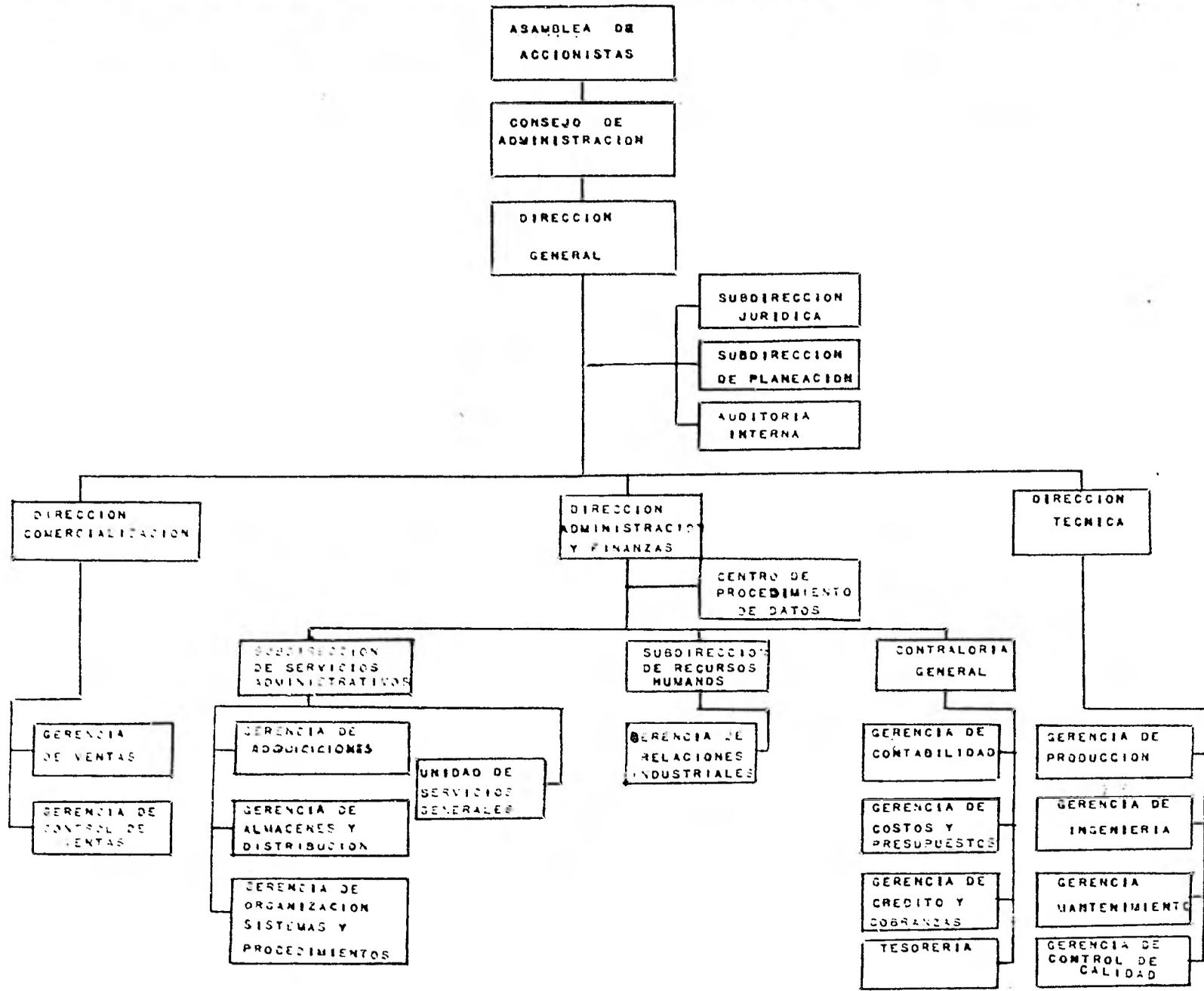
Estos manuales estan basados sobre un presupuesto por áreas de responsabilidad, es decir, cada área de la empresa es responsable del calculo del presupuesto de su área y será responsable de que sus operaciones se lleven a cabo lo más apegadas posible a lo que presupuestaron, esta condición hace posible que cada área este obligada a realizar una buena presupuestación y a su vez cuidar que sus operaciones sean lo mas eficientes posibles para no obtener desviaciones de importancia.

Como muchas de las empresas textiles además de producir y vender tela, venden otros productos correlativos (Hilo, confección, maquila, etc.), se trata de igualar esta situación, programando para la "Cía. Textil, S.A." La venta de tela y de confección, suponiendo que la confección se fabrica por medio de maquila.

Debido a que cada vez en mas frecuente la utilización de las computadoras en las Empresas, se incluyó en su organización un centro de procesamiento electrónico de datos.

Para la Cía Textil, S.A. Los gastos se contabilizan por centro de costo , es decir el gasto se cargará al departamento específico que lo causó, obteniendose por este motivo, los gastos de cada área bien delimitados, lo que permite una comparación contra lo presupuestado mas real y objetiva, identificandose fácilmente el Departamento, Gerencia, Unidad, etc. que se está desviando de lo que presupuestó.

Para el cálculo de los sueldos, salarios y prestaciones, se preveen aumentos por revisión del contrato colectivo o revisión de salarios, los llevan a cabo en la Industrial Textil, cada dos años y cada año respectivamente.



A).- PROCEDIMIENTO BASICO GENERAL.

PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA PROGRAMACION-PRESUPUESTACION.

- OBJETIVO.

Normar las actividades necesarias para la Presupuestación-  
General de la empresa.

Realizar dentro de la Presupuestación General de la empresa la Programación de las Metas, y el Control de las mismas.

- AMBITO

Dirección General  
Sub'Dirección de Planeación  
Auditoría Interna  
Sub'Dirección Jurídica  
Dirección de Comercialización  
Dirección de Administración y Finanzas  
Dirección Técnica  
Gerencia de Administración y Control de Ventas  
Sub'Dirección de Servicios Administrativos  
Gerencia de Adquisiciones  
Sub'Dirección de Recursos Humanos.  
Gerencia de Relaciones Industriales  
Contraloría General  
Gerencia de Contabilidad  
Gerencia de Costos y Presupuestos  
Gerencia de Tesorería  
Gerencia de Crédito y Cobranzas  
Gerencia de Ingeniería.

- Areas Responsable y Funciones Básicas.

Dirección General:

- Determina las bases y políticas para la elaboración del--  
presupuesto.

- Analiza y evalúa el proceso de presupuestación.

- Analiza la congruencia del presupuesto con los objetivos-  
y políticas de la empresa, lo autoriza y lo pone a consideración del--  
Consejo de Administración.

## Sub'Dirección de Planeación:

- Coordina a las Direcciones de Comercialización y Técnica en la elaboración de sus programas y la fijación de sus metas.
- Opina sobre la congruencia del presupuesto de inversiones, con los planes a largo plazo y estrategias de la empresa.
- Evalúa las condiciones económicas en general.

## Auditoría Interna:

- Supervisa el proceso de Presupuestación, los Criterios -- Aplicados y los Estados Financieros presupuestados.

## Sub'Dirección Jurídica:

- Proporciona los elementos a considerar respecto a la revisión del Contrato Colectivo de trabajo, para hacer las estimaciones-presupuestales.

## Dirección de Comercialización:

- Estima niveles y mezclas alternas en la Comercialización de los productos.
- Determina los factores específicos de ventas.

## Dirección de Administración y Finanzas:

- Revisa, presenta y gestiona ante la Dirección General, el proyecto de Presupuesto.

## Dirección Técnica:

- Determina el programa de Fabricación, de acuerdo al pronóstico de Ventas.
- Presenta ante las gerencias correspondientes los requerimientos de recursos humanos, materias primas, materiales, etc. según el nivel de producción acordado.

## Gerencia de Administración y Control de Ventas:

- Formula el pronóstico de Ventas de telas y de confección, asimismo elabora el programa de confección.

#### Sub'Dirección de Servicios Administrativos:

- Coordina a la Gerencia de Adquisiciones en la elaboración del informe sobre las tendencias de precios de los bienes a adquirir-- y a la Unidad de Servicios Generales en la formulación del presupuesto de mantenimiento y conservación de las oficinas administrativas.

#### Gerencia de Adquisiciones:

- Formula un informe sobre la tendencia que siguen los productos, materiales y refacciones utilizados para la fabricación de nuestros productos.

#### Unidad de Servicios Generales:

- Elabora el calendario de Mantenimiento del equipo y las-- instalaciones de las oficinas administrativas.

#### Sub'Dirección de Recursos Humanos:

- Supervisa la elaboración del presupuesto de Sueldos, Salarios y Prestaciones, asimismo opina sobre los posibles aumentos por la revisión del Contrato Colectivo de Trabajo.

#### Gerencia de Relaciones Industriales:

- Aplica la tabla de Sueldos, Salarios y Prestaciones correspondientes a cada categoría y nivel.

- Determina por centros de Costo el importe en sueldos, salarios y prestaciones de la plantilla de personal.

#### Contraloría General:

- Hace el conocimiento de las áreas de la empresa, las bases y lineamientos de la presupuestación.

- Determina sus fuentes alternas de financiamiento.

- Efectúa una evaluación preliminar del presupuesto.

- Presenta a la Dirección de Administración y Finanzas el-- presupuesto de la empresa.

#### Gerencia de Contabilidad:

- Proporciona datos contables que contribuyan a la configu--

ración del presupuesto y elabora los presupuestos específicos de sus -- áreas.

Gerencia de Costos y Presupuestos:

- Coordina el proceso general de presupuestación e integra-- la información estructurada por los usuarios.

- Determina los Costos Unitarios y Totales de producción -- presupuestada y en general.

- Presenta a la Contraloría General el presupuesto general-- para revisión previa.

Gerencia de Tesorería:

- Determina en forma calendarizada el Flujo de Efectivo y-- los Gastos Financieros de los créditos vigentes y de los futuros a con-- tratar.

Gerencia de Crédito y Cobranzas:

- Determina en forma calendarizada la cobranza a efectuar - en el ejercicio.

Gerencia de Ingeniería.

- Coordina la elaboración del presupuesto de Inversiones en-- Instalaciones y Maquinaria, programando su ejecución y la incorporación de ésta al proceso productivo.

Todas las Direcciones:

Dirigen el proceso de presupuestación de las Gerencias y -- Unidades a su cargo así como la determinación de las metas y activida-- des de eficiencia.

Todas las Gerencias:

Elaboran el presupuesto de su área, consolidan los de los -- centros de Costo y departamentos a su cargo y supervisan e integran su programa de metas y actividades de eficiencia.

- Desarrollo e Integración del Presupuesto.

La Gerencia de Administración y Control de Ventas deberá-- calendarizar en forma bimestral las ventas, por artículo en unidades e

importes.

Asimismo deberá calendarizar en forma bimestral, el programa de producción de confección, considerando la tela a utilizar, la calidad, el costo de maquila y otros gastos a efectuar, para la confección de la prenda.

La Dirección de Administración y Finanzas en coordinación con la Dirección de Comercialización definirán la política de precios de venta por producto.

La Dirección Técnica, deberá emitir el programa anual de producción en unidades, kilogramos y metros, tomando en cuenta el presupuesto de ventas y considerando la calendarización del proyecto de Inversiones.

Los importes por costos y gastos que deberán presupuestar las distintas áreas son los siguientes:

- Costo de Materias primas directas.
- Costo de Materiales y Refacciones auxiliares.
- Mano de Obra Directa.
- Sueldos, Salarios y Prestaciones
- Otros Gastos de Fabricación
- Depreciaciones
- Gastos de Administración
- Gastos de Venta
- Gastos y Productos Financieros, neto.

El costo estimado de las materias primas, materiales y refacciones a utilizarse, será proporcionado por la Sub'Dirección de Servicios Administrativos en base a los índices estimados de aumento de precios indicados por la Gerencia de Adquisiciones y por los medios de información que se consideren necesarios.

Los importes de Sueldos, Salarios y Prestaciones directos, indirectos y administrativos, por Centro de costo y departamentos deberán ser proporcionados por la Gerencia de Relaciones Industriales.

El monto de las depreciaciones y amortizaciones se determinará de acuerdo a las políticas de la empresa, en atención a las disposiciones fiscales y proporcionadas por la Gerencia de Contabilidad.

El importe de la Conservación de Maquinaria, Equipo y Edificio serán determinados por la Gerencia de Mantenimiento.

El importe del mantenimiento del Mobiliario y Equipo de --  
Oficina será determinado por la Unidad de Servicios Generales.

Los importes por gastos de equipo de seguridad, aportacio-  
nes contractuales al sindicato y otras percepciones variables será de--  
terminado por la Gerencia de Relaciones Industriales.

La Gerencia de Costos y Presupuestos deberá estructurar--  
el presupuesto de acuerdo con los requerimientos dictados por la Direc-  
ción de Administración y Finanzas y Dirección General.

Los presupuestos específicos de Gastos de Fabricación, Ad-  
ministración y Venta, se formularán calendarizados mensualmente por-  
centro de costo y/o departamento.

Cada Centro de Costo y/o Departamento conservará las Cé-  
dulas que soporten o justifiquen los gastos presupuestados, y deberán--  
estar disponibles en todo momento para su consulta y/o aclaración.

Cada centro de Costo y/o Departamento presupuestará los -  
conceptos de Gasto de acuerdo a las operaciones que realiza.

Las cifras presupuestadas deberán cerrarse a pesos.

B).- PRESUPUESTO DE VENTAS.

## PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO DE -- VENTAS.

### I.- OBJETIVO.

Normar las actividades para formular el presupuesto de --  
Ventas.

### II.- AMBITO.

Dirección de Administración y Finanzas  
Dirección de Comercialización  
Sub'Dirección de Planeación  
Gerencia de Ventas.  
Gerencia de Administración y Control de Ventas  
Gerencia de Costos y Presupuestos  
Dirección Técnica  
Contraloría General

### III.- AREAS RESPONSABLES Y FUNCIONES BASICAS

Dirección de Administración y Finanzas:

- Coordina y aprueba los precios de venta.

Dirección de Comercialización:

- Estima niveles de Venta y mezclas alternas en la comer-  
cialización.

Sub'Dirección de Planeación:

- Coordina a las Direcciones de Comercialización y Téchni--  
ca en la fijación de sus metas.
- Ayuda a la Dirección de Comercialización en la progra--  
mación de sus metas.

Gerencia de Ventas:

- Se coordina con la Gerencia de Administración y Control-  
de Ventas para la elaboración del presupuesto de ventas.

#### Gerencia de Administración y Control de Ventas:

- Formula el pronóstico de Ventas de Tela y confección, propone precios de venta de los artículos a comercializar, y calcula la venta a efectuar.

- Elabora el programa de producción de confección, por prenda, el tipo de tela a utilizar, el estado y la calidad de la misma, el consumo de tela por pieza, total de metros de tela a utilizar, determina el costo de maquila para el 1o. y 2o. semestre e incluye otros gastos a considerar para la confección de la prenda.

#### Gerencia de Costos y Presupuestos:

- Proporciona Cédulas de Costos de las telas a comercializarse.

- Integra el presupuesto de ventas al presupuesto general de la empresa.

#### Dirección Técnica:

- Elabora el programa de producción de telas.

#### Contraloría General:

- Proporciona los Inventarios Iniciales, tanto de telas crudas como Acabadas.









## C I A .    T E X T I L , S . A

## PRESUPUESTO DE INVENTARIOS DE TELAS ACABADAS PARA 198 \_\_\_\_

| TIPO DE<br>TELA (1) | EXISTENCIA<br>INICIAL (2) | PRODUCCION<br>ACABADO (3) | SALIDAS DE ACABADOS |                  |             | EXISTENCIA FINAL (7) |
|---------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------|------------------|-------------|----------------------|
|                     |                           |                           | A VENTAS (4)        | A CONFECCION (5) | A OTROS (6) |                      |
|                     |                           |                           |                     |                  |             |                      |

ESPECIFICAR EN ANEXOS

CIA. TEXTIL, S. A.

PRESUPUESTO DE INVENTARIOS DE CONFECCION PARA 198 \_\_\_\_\_

| TIPO DE PRENDA (1) | EXISTENCIA INICIAL (2) | PRODUCCION (3) | SALIDAS   |           | EXISTENCIA FINAL (6) |
|--------------------|------------------------|----------------|-----------|-----------|----------------------|
|                    |                        |                | VENTA (4) | OTROS (5) |                      |
|                    |                        |                |           |           |                      |

ESPECIFICAR EN ANEXOS

## GUIA DE LLENADO DEL FORMATO.

NOMBRE DEL FORMATO ; Presupuesto de Ventas de Telas.  
NUMERO : PVT-DC-01  
OBJETIVO : Calendarizar los volúmenes e importes de Ventas por tipo de tela.

## CUERPO DEL FORMATO

- (1) En esta columna se anotará el Tipo de Tela a comercializar.
- (2) Se refiere al Estado de Producción de la tela, ya sea crudo o acabado.
- (3) El tipo de Calidad, se refiere a la tela acabada existiendo para-- este efecto las calidades de: Primera, segunda, retazo grande, retazo chico, por lo que respecta a la Tela Cruda ésta deberá considerarse como una sola calidad.
- (4) Precio de venta por metro, para este concepto se considerará, como precio de venta del primer y segundo semestre el que determinará conjuntamente, la Dirección de Comercialización y la Dirección de Administración y Finanzas, en función al análisis y evaluación de los costos.
- (5) Calendario de Ventas en metros, esta columna se refiere a la venta de metros que por bimestre se determine comercializar.
- (6) Total de Metros, esta columna corresponde a la suma de todos -- los bimestres.
- (7) Importe de la Venta, se refiere a la valorización de la venta, la-cual se realizará en dos semestres, y será de la siguiente forma:
  - Se multiplicará el precio de venta de cada semestre, por el número de metros a vender por tipo de tela en cada semestre, y la suma de los dos semestres será el total.

## GUIA DE LLENADO DEL FORMATO.

NOMBRE DEL FORMATO : Presupuesto de Ventas de Confección.  
NUMERO : PVC-DC-03  
OBJETIVO : Calendarización los volúmenes e importes de Ventas por tipo de prenda.

## CUERPO DEL FORMATO

- (1) Esta columna se refiere al tipo de prenda a comercializar.
- (2) Precio de Venta por pieza, se refiere al precio de venta de la prenda para el primero y segundo semestre el cual será determinado conjuntamente por la Dirección de Comercialización y la Dirección de Administración y Finanzas, en función a los costos de confección.
- (3) Se refiere esta columna al calendario de ventas por pieza, el cual deberá ser por bimestre.
- (4) Esta columna será la suma de todos los bimestres.
- (5) Importe de la Venta, se refiere a la valorización de la venta en dos semestres, y será de la siguiente forma:
  - Se multiplicará el precio de venta de cada semestre, por el número de piezas a vender en cada semestre, y la suma de los dos semestres será el total.

## GUIA DE LLENADO DEL FORMATO.

NOMBRE DEL FORMATO : Presupuesto de Fabricación de Confección.  
NUMERO : PFC-DC-04  
OBJETIVO : Calendarizar los volúmenes de producción y el costo de la misma.

## CUERPO DEL FORMATO

- (1) Esta columna se refiere al tipo de prenda a confeccionar.
- (2) En esta columna se anotará el calendario de producción el cual deberá ser bimestral.
- (3) Total de prendas, será la suma de todos los bimestres.
- (4) Se refiere al tipo de tela a utilizar.
- (5) Esta columna se refiere al Estado y la Calidad en que se encuentra la tela a utilizar en la confección ya sea que esté en Crudo o Acabado en Primera ó Segunda.
- (6) Esta columna se refiere a la cantidad de tela a utilizar por prenda.
- (7) Total de Metros a utilizar, será el resultado de multiplicar el consumo unitario de tela por el total de prendas a confeccionar.
- (8) Costo de Maquila por pieza, en esta columna se considerará lo que nos costará la maquila durante el primer y segundo semestre la -- confección de la pieza.
- (9) Otros Gastos por pieza, esta columna comprende todos aquellos gastos necesarios y que son con cargo a la empresa para que la confección este en disposición de venderse, ejemplo: fletes, materiales de empaque, etc.

## GUIA DE LLENADO DEL FORMATO

NOMBRE DEL FORMATO : Presupuesto de Inventarios de Telas Crudas y Acabadas.

NUMERO : PITC-DC-05 y PITA-DC-06

OBJETIVO : Programar las existencias de Telas Crudas y Acabadas.

### CUERPO DEL FORMATO

- (1) Esta columna se refiere al nombre específico de la tela.
- (2) Como existencia Inicial se considerará el inventario que se estime tener al final del Ejercicio.
- (3) Se considerará en esta columna la producción de Crudo o Acabado de 1981 según el formato a utilizar y ésta deberá ser igual al presupuesto de producción formato PFT-DT-02 columna 3 para crudo y columna 5 para acabado.
- (4) Salidas a Acabado se refiere a la Tela Cruda que pasará a la planta de acabado esto es en el caso de crudo. En acabado la columna (4) se refiere a la tela que saldrá a la venta, la cual deberá ser igual a la columna (6) del formato PVT-DC-01.
- (5) Esta salida se refiere a la tela que saldrá a la venta en el formato de crudo y deberá ser igual a la columna (6) del formato PVT-DC-01. En el formato de Acabado columna (5) será la tela acabada que irá a confección y esta columna deberá ser igual a la columna (7) del formato PFC-DC-04.
- (6) En el formato PITC-DC-05 corresponderá a la tela cruda que será enviada a confección, la cual deberá ser igual a la columna (7) del formato PFC-DC-04.

En el formato PITA-DC-06 corresponderá a las salidas de telas por otros conceptos no especificados anteriormente, ejemplo: muestrarios, obsequios, etc.

- (7) En el formato PITC-DC-05, esta columna corresponde a las salidas de tela cruda a otros conceptos no especificados.

En el formato PITA-DC-06 la columna (7) corresponderá a lo que resulte de la suma de la columna (2) más la columna (3), menos-

las columnas (4) a la (6).

- (8) Para el formato PITC-DC-05, esta columna se refiere a lo que resulte de la suma de la columna (2) más la columna (3), menos las columnas (4) a la (7).

## GUIA DE LLENADO DEL FORMATO

NOMBRE DEL FORMATO: Presupuesto de Inventarios de Confección.

NUMERO: PIC-DC-07

OBJETIVO: Programar las existencias de Confección.

## CUERPO DEL FORMATO

- (1) Esta columna se refiere al nombre de la prenda.
- (2) Existencia Inicial, se deberá considerar el Inventario que se estime tener al final del ejercicio.
- (3) Producción, en esta columna deberá de considerarse lo que se vaya a confeccionar en el año y deberá ser igual al formato PFC-DC-04 columna (3).
- (4) En esta columna se deberá considerar las salidas de Almacén por concepto de Ventas y deberá ser igual a la columna (4) del formato PVC-DC-03.
- (5) En esta columna se considerarán todas aquellas salidas no especificadas, las cuales se deberán especificar en un anexo.
- (6) Corresponderá a la suma de la columna (2) más la columna (3), menos las columnas (4) y (5).

C). PRESUPUESTO DE FABRICACION

## PROCEDIMIENTO PARA LA PRESUPUESTACION DEL PROGRAMA DE FABRICACION.

### I. OBJETIVO

Normar las actividades para programar los volúmenes de -- producción, por unidades, toneladas, metros, y requerimientos de personal por departamento.

### II. AMBITO.

Dirección Técnica  
 Dirección de Comercialización  
 Subdirección de Planeación  
 Gerencia de Ingeniería  
 Gerencia de Relaciones Industriales  
 Gerencia de Costos y Presupuestos

### III. AREAS RESPONSABLES Y FUNCIONES BASICAS.

#### Dirección Técnica:

- Proporciona el programa de fabricación anual por tipo de - tela, calendarizado (bimestralmente) y los requerimientos de personal.
- Adecuará éste a las cifras de producción y a la Instalación, Montaje e Incorporación a los procesos productivos de la maquinaria -- que forme parte de la inversión presupuestada, y a la calendarización - de la misma, que presentará oportunamente la Gerencia de Ingeniería.

#### Dirección de Comercialización:

- Proporciona el programa de ventas por tipo de tela, calen- darizado bimestralmente.

#### Subdirección de Planeación:

- Coordina a la Dirección Técnica en la fijación y programa- ción de sus metas de producción.

#### Gerencia de Ingeniería.

- Elabora el programa de inversiones en maquinaria, equipo- y construcciones, lo calendariza, en las fechas en que será su montaje e instalación y su incorporación al proceso productivo.

Gerencia de Relaciones Industriales:

- Proporciona la plantilla de personal valorizada y los porcentajes estimados de incremento salarial para el segundo semestre.

Gerencia de Costos y Presupuestos:

- Elabora los costos de Fabricación para cada tipo de tela - de acuerdo al programa de fabricación.

- Costea la producción y la integra al Presupuesto General.



## GUIA DE LLENADO DEL FORMATO

NOMBRE DEL FORMATO: Presupuesto de Fabricación de Telas.  
NUMERO: PFT-DT-02  
OBJETIVO: Programar las metas de Producción.

## CUERPO DEL FORMATO.

- (1) Se considerará como tipo de tela el nombre que ésta tenga.
- (2) Calendarización de Telas Crudas, serán las telas que se vayan a tejer cada uno de los seis bimestres.
- (3) En esta columna se considerará la suma de los seis bimestres.
- (4) Calendarización de Telas Acabadas, se refiere esta columna a la programación que se haga por bimestre, de las Telas Acabadas.
- (5) Esta columna será la suma de los seis bimestres.

D). PRESUPUESTO DE INVERSIONES

## PROCEDIMIENTO PARA LA PRESUPUESTACION DE LAS INVERSIONES.

### I. OBJETIVO

Normar las operaciones y actividades básicas para elaborar el presupuesto de inversiones.

### II. AMBITO

Dirección Técnica  
 Subdirección de Planeación  
 Gerencia de Ingeniería  
 Gerencia de Adquisiciones  
 Contraloría General  
 Todas las áreas de la Empresa.  
 Gerencia de Costos y Presupuestos.

### III. AREAS RESPONSABLES Y FUNCIONES BASICAS

#### Dirección Técnica:

- Proporciona los lineamientos para el desarrollo, del programa de inversiones del área productiva.

#### Subdirección de Planeación:

- Evalúa y dictamina el programa de inversiones con base a los programas de corto y mediano plazo de la Empresa.

#### Gerencia de Ingeniería

- Se coordina con las áreas productivas y de servicios para determinar e integrar el Programa de Inversiones.

- Calendarizará la Instalación y el Montaje de la Maquinaria, así como la fecha en que se iniciará la incorporación de esta a los procesos productivos.

#### Gerencia de Adquisiciones:

- Proporciona los elementos que soliciten las áreas para evaluar sus respectivos requerimientos de inversión

#### Contraloría General:

- Evalúa y propone alternativas de financiamientos del Presupuesto de inversión.

Todas las áreas de la Empresa:

- Formulan sus requerimientos de Inversión.

Gerencia de Costos y Presupuestos:

- Integra el presupuesto de Inversión al Presupuesto General.

**CIA. TEXTIL, S. A.**  
**PRESUPUESTO DE GASTO DE INVERSION PARA 198 \_\_\_\_**

SUMARIO DE DIRECCION \_\_\_\_\_

| CONCEPTO (1)      | ANEXO NUM. (2) | TOTAL (3)<br>DIRECCION | OFICINA (4)<br>DIRECCION | SUBDIRECCIONES (5) |  |  |  |
|-------------------|----------------|------------------------|--------------------------|--------------------|--|--|--|
|                   |                |                        |                          |                    |  |  |  |
| MAQUINARIA        | PGI-11         |                        |                          |                    |  |  |  |
| EQUIPO            | PGI-12         |                        |                          |                    |  |  |  |
| MOBILIARIO        | PGI-13         |                        |                          |                    |  |  |  |
| INSTALACIONES     | PGI-14         |                        |                          |                    |  |  |  |
| CONSTRUCCIONES    | PGI-15         |                        |                          |                    |  |  |  |
| OTRAS INVERSIONES | PGI-16         |                        |                          |                    |  |  |  |
| <b>TOTALES</b>    |                |                        |                          |                    |  |  |  |

\_\_\_\_\_  
**FECHA**

\_\_\_\_\_  
**FIRMA RESPONSABLE**

**CIA. TEXTIL, S.A.**  
**PRESUPUESTO DE GASTO DE INVERSION PARA 198\_\_\_**

SUMARIO DE SUBDIRECCION \_\_\_\_\_

| CONCEPTO (1)      | ANEXO NUM. (2) | TOTAL (3)<br>SUBDIRECCION | OFICINA (4)<br>SUBDIRECCION | GERENCIAS (5) |  |  |  |
|-------------------|----------------|---------------------------|-----------------------------|---------------|--|--|--|
|                   |                |                           |                             |               |  |  |  |
| MAQUINARIA        | PGI-11         |                           |                             |               |  |  |  |
| EQUIPO            | PGI-12         |                           |                             |               |  |  |  |
| MOBILIARIO        | PGI-13         |                           |                             |               |  |  |  |
| INSTALACIONES     | PGI-14         |                           |                             |               |  |  |  |
| CONSTRUCCIONES    | PGI-15         |                           |                             |               |  |  |  |
| OTRAS INVERSIONES | PGI-16         |                           |                             |               |  |  |  |
| <b>TOTALES</b>    |                |                           |                             |               |  |  |  |

\_\_\_\_\_  
**FECHA**

\_\_\_\_\_  
**FIRMA RESPONSABLE**

PRESUPUESTO

**CIA. TEXTIL, S. A.**  
**PRESUPUESTO DE GASTO DE INVERSION PARA 198 \_\_\_\_**

**SUMARIO DE GERENCIA**

| CONCEPTO <sup>(1)</sup> | ANEXO NUM. <sup>(2)</sup> | TOTAL <sup>(3)</sup><br>GERENCIA | OFICINA <sup>(4)</sup><br>GERENCIA | DEPARTAMENTOS <sup>(5)</sup> |  |  |  |
|-------------------------|---------------------------|----------------------------------|------------------------------------|------------------------------|--|--|--|
|                         |                           |                                  |                                    |                              |  |  |  |
| MAQUINARIA              | PGI-11                    |                                  |                                    |                              |  |  |  |
| EQUIPO                  | PGI-12                    |                                  |                                    |                              |  |  |  |
| MOBILIARIO              | PGI-13                    |                                  |                                    |                              |  |  |  |
| INSTALACIONES           | PGI-14                    |                                  |                                    |                              |  |  |  |
| CONSTRUCCIONES          | PGI-15                    |                                  |                                    |                              |  |  |  |
| OTRAS INVERSIONES       | PGI-16                    |                                  |                                    |                              |  |  |  |
| <b>TOTALES</b>          |                           |                                  |                                    |                              |  |  |  |

\_\_\_\_\_  
 FECHA

\_\_\_\_\_  
 FIRMA RESPONSABLE











## GUIA DE LLENADO DE FORMATO

NOMBRE DEL FORMATO: Analítico de Inversiones y Sumarias por áreas.

NUMERO: PGI-SD-08 Sumaria Dirección  
 PGI-SSD-09 Sumaria Sub'Dirección  
 PGI-SG-10 Sumaria Gerencia  
 PGI-11 al 16 Cédulas Analíticas por -  
 conceptos.

OBJETIVO: Captar la información necesaria de -  
 Proyectos de Inversión por área y --  
 Centro de Costo, clasificada en los -  
 diferentes conceptos de Gasto por --  
 realizar.

CUERPO DEL FORMATO: Cédulas Sumarias.

- (1) Concepto, especificar la Inversión a realizar.
- (2) Anexo Número, es la suma de las cédulas analíticas.
- (3) Total por Dirección, Sub'Dirección o Gerencia según sea el caso.
- (4) Oficina Dirección, Sub'Dirección o Gerencia según sea el caso.
- (5) Sub'Direcciones, Gerencias y Departamentos anotarán el monto de la Inversión a realizar.

CUERPO DEL FORMATO: Analíticas de Inversiones.

- (1) Prioridad, se anotará por orden de necesidad.
- (2) Cantidad, el número de unidades necesarias.
- (3) Beneficio Esperado, que se espera obtener con la adquisición o mejora presupuestada.
- (4) Justificación, el motivo por el cual se realiza la inversión.
- (5) Programa de Inversión, en que año se va a realizar el gasto de inversión.
- (6) Valor de la Inversión para el ejercicio, se refiere a cuanto se va a solicitar para el presente ejercicio.

E). PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS.

## PROCEDIMIENTO PARA LA PRESUPUESTACION DE RECURSOS HUMANOS

### I. OBJETIVO

Normar las actividades para la elaboración de las plantillas - de los Recursos Humanos, en base a los volúmenes de producción y a las necesidades de las distintas áreas de la empresa.

### II. AMBITO.

Sub'Dirección de Recursos Humanos  
Gerencia de Relaciones Industriales  
Sub'Dirección Jurídica.  
Dirección Técnica  
Todas las Direcciones, Sub'Direcciones, Gerencias y Departamentos  
Gerencia de Costos y Presupuestos.

### III. AREAS RESPONSABLES Y FUNCIONES BASICAS

Sub'Dirección de Recursos Humanos:

- Conjuntamente con la Sub'Dirección Jurídica estimará los porcentajes de aumentos tanto a salarios como a prestaciones que se consideren en la revisión contractual, dicha estimación se someterá a la consideración de la Dirección de Administración y Finanzas para su aprobación o posibles ajustes los cuales deberán ser elaborados por la Gerencia de Costos y Presupuestos en los renglones correspondientes dentro del presupuesto anual.

- Asimismo supervisará la información proporcionada por la Gerencia de Relaciones, a todas las áreas de la empresa.

Gerencia de Relaciones Industriales:

- Proporcionará a cada una de las áreas de la empresa, el personal y el sueldo que percibe mensualmente. Asimismo con la plantilla de personal, proporcionada por la Dirección Técnica procederá a su valuación, la cual después de su valorización será entregada a la Gerencia de Costos y Presupuestos.

- También se encargará de calcular el importe de la cuota diaria de prestaciones tanto del Personal de Confianza como del Obrero, por Centro de Costo y lo entregará a la Gerencia de Costos y Presupuestos para su integración al Presupuesto General.

Sub'Dirección Jurídica:

- Se coordinará con la Sub'Dirección de Recursos Humanos, - en la estimación de aumentos de Sueldos y Prestaciones por motivo de la revisión del Contrato Colectivo de Trabajo.

Dirección Técnica:

- Determinará la plantilla de personal necesario para poder cumplir con el programa acordado.

Todas las Direcciones, Sub'Direcciones, Gerencias y Departamentos:

- Determinarán sus necesidades de personal para poder cumplir con sus actividades, tomando como base la plantilla de personal - proporcionada por la Sub'Dirección de Recursos Humanos.

Gerencia de Costos y Presupuestos:

- Integra el presupuesto de Recursos Humanos al presupuesto General de la empresa.



**CIA. TEXTIL, S.A.**  
**PRESUPUESTO A EJERCERSE PARA 198** \_\_\_\_\_

UNIDAD: \_\_\_\_\_

CONCEPTO:

M. DE OBRA: \_\_\_\_\_

PERSONAL ACTUAL SINDICALIZADO

| (1)<br>CENTRO<br>DE<br>COSTO | (2)<br>MAQUINA | (2)<br>PUESTO | (3)<br>SALARIO<br>DIARIO | (4)<br>PERSONAL PRESUPUESTADO |     |     |       |       | (5)<br>I M P O R T E |       |     |       |       |  |
|------------------------------|----------------|---------------|--------------------------|-------------------------------|-----|-----|-------|-------|----------------------|-------|-----|-------|-------|--|
|                              |                |               |                          |                               |     |     |       |       | I                    | M P O |     | R     | T E   |  |
|                              |                |               |                          | 1o.                           | 2o. | 3o. | MIXTO | TOTAL | 1o.                  | 2o.   | 3o. | MIXTO | TOTAL |  |
|                              |                |               |                          |                               |     |     |       |       |                      |       |     |       |       |  |

**CIA. TEXTIL, S.A.**  
**PRESUPUESTO A EJERCERSE PARA 198\_\_**

SUBDIRECCION: \_\_\_\_\_  
 GERENCIA: \_\_\_\_\_  
 DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

CONCEPTO:  
 PERSONAL NUEVAS NECESIDADES

| PUESTO (1) | JUSTIFICACION (2)    | SUELDO MENSUAL<br>PROPUESTO (3) | TIEMPO<br>EXTRA (4) | OTROS (5) | TOTAL (6) |
|------------|----------------------|---------------------------------|---------------------|-----------|-----------|
|            |                      |                                 |                     |           |           |
|            | <b>TOTAL MENSUAL</b> |                                 |                     |           |           |
|            | <b>TOTAL ANUAL</b>   |                                 |                     |           |           |





## GUIA DE LLENADO DEL FORMATO.

**NOMBRE DEL FORMATO :** Presupuesto de Gasto Corriente a Ejercer se por concepto de personal actual y de nuevas necesidades.

**NUMERO :** PGC-20 Para el personal de confianza.  
PGC-21 Para el personal sindicalizado.  
PGC-22 Para el personal de confianza.  
PGC-23 Para el personal sindicalizado.

**OBJETIVO :** Conocer los Recursos Humanos con que se cuenta en la actualidad y las necesidades que tienen las distintas áreas.

**CUERPO DEL FORMATO :** PGC-20 Personal actual de confianza.

- (1) Se refiere esta columna al número de nómina que tiene el empleado.
- (2) Se anotará el nombre del empleado.
- (3) Esta columna corresponde al puesto que ocupe en la empresa.
- (4) Esta columna se refiere al Sueldo Bruto que percibe el empleado mensualmente.
- (5) Tiempo Extra, se refiere a lo que se vaya a pagar, por trabajar fuera de horas de trabajo.
- (6) Otras percepciones, serán todos aquellos Ingresos, que reciba el personal aparte de su sueldo.
- (7) Esta columna se refiere a lo que resulte de sumar las columnas (4) a (6).

**CUERPO DEL FORMATO :** PGC-21 Personal actual sindicalizado  
PGC-23 Personal nuevo sindicalizado

- (1) Centro de Costo se refiere al departamento en donde labora el trabajador.
- (2) Máquina y Puesto, corresponde a la máquina que opera en el departamento y el puesto que ocupa en el mismo.
- (3) Esta columna se refiere al Salario diario que percibe el trabajador.

- (4) Personal presupuestado, se refiere al número de obreros que trabajarán en los distintos turnos, si es necesario un mayor número de trabajadores que el que actualmente labora, se anotará en el formato PGC-23, personal nuevo sindicalizado.
- (5) Importe, será lo que resulte de multiplicar la columna (3) por cada uno de los turnos.
- (6) Total, será la suma de los importes de cada uno de los turnos.

CUERPO DEL FORMATO : PGC-22 Personal nuevo de confianza.

- (1) Esta columna se refiere al puesto que ocupará la persona a contratar.
- (2) Justificación, se refiere al motivo por el cual es necesario contratar a dicha persona.
- (3) Esta columna corresponde al sueldo que se estime, ganar a la persona a contratar.
- (4) Se refiere a la cantidad que se le pagará a la persona a contratar por concepto de tiempo extra.
- (5) Otros, corresponde a cualquier otro pago que reciba la persona a contratar, aparte de su sueldo.
- (6) Se refiere a la suma de las columnas (3) a (5).

## GUIA DE LLENADO DEL FORMATO

NOMBRE DEL FORMATO : Presupuesto de Prestaciones.  
NUMERO : PGC-24  
OBJETIVO : Contar con la cuota diaria de Sueldos, --  
Salarios y Prestaciones por Centro de ---  
Costo.

## CUERPO DEL FORMATO

- (1) Centro de Costo, corresponde al departamento donde realiza sus labores el trabajador o empleado.
- (2) Sueldo o Salario diarios, se refiere a las percepciones que reciba el trabajador o empleado diariamente y en base a esto, la Gerencia de Relaciones Industriales calculará los importes de las distintas prestaciones por cuota diaria como son:
- (3) Vacaciones y Días Festivos.
- (4) Aguinaldos.
- (5) Compensación por producción.
- (6) Seguro Social cuotas patronales.
- (7) 5% Infonavit.
- (8) Ahorro y Jubilación
- (9) Indemnización y Liquidaciones
- (10) Educación y Deportes
- (11) Previsión Social y Fomento Deportivo
- (12) Total diario, la suma de las columnas (2) al (11).

F).- PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS DE FABRICACION.

## PROCEDIMIENTO PARA LA PRESUPUESTACION DE LOS COSTOS Y -- GASTOS DE FABRICACION.

### I.- OBJETIVO.

Establecer las normas para el proceso de identificación y --  
presupuestación de los Costos y Gastos de Fabricación.

### II.- AMBITO

Dirección Técnica  
Gerencia de Adquisiciones  
Gerencia de Mantenimiento  
Unidad de Servicios Generales  
Todas las Gerencias y Departamentos dependientes de la Di-  
rección Técnica  
Gerencia de Costos y Presupuestos

### III.- AREAS RESPONSABLES Y FUNCIONES BASICAS

#### Dirección Técnica:

- Determina las necesidades de Materias Primas, Materiales y Refacciones, y los proporciona a la Gerencia de Adquisiciones para -  
su valuación.

- Coordina y aprueba el importe presupuestado de los Gastos Indirectos de Fabricación, por cada Centro de Costo y elabora e integra el presupuesto de su área.

- Entregará a la Gerencia de Costos y Presupuestos las formulaciones Químicas de las telas a fabricar.

#### Gerencia de Adquisiciones:

- Proporciona a la Gerencia de Costos y Presupuestos los requerimientos de Materias Primas, Materiales y Refacciones que la Di-  
rección Técnica necesita para cumplir con su programa de fabricación,  
debidamente valuados.

#### Gerencia de Mantenimiento:

- Calendariza el mantenimiento Semanal, y todas aquellas --  
mejoras necesarias para la conservación de los Edificios, Maquinaria, =  
etc.

Unidad de Servicios Generales:

- Determina el mantenimiento a realizar en las áreas administrativas.

Todas las Gerencias y Departamentos dependientes de la Dirección Técnica:

- Determinan su presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación.

Gerencia de Costos y Presupuestos:

- Determina el Costo de Producción calendarizado mensualmente e integra al presupuesto los Gastos Indirectos de Fabricación.

- Determinará el Prorrato de los Gastos.

G).- PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA.

## PROCEDIMIENTO PARA LA PRESUPUESTACION DE LOS GASTOS DE -- VENTA.

### I.- OBJETIVO

Normar las actividades para la presupuestación de los Gastos de Comercialización (de Venta) de Telas y Confección.

### II.- AMBITO

Dirección de Comercialización

Gerencia de Ventas.

Todas las Gerencias y Departamentos dependientes de la Dirección de Comercialización.

Gerencia de Costos y Presupuestos.

### III.- AREAS RESPONSABLES Y FUNCIONES BASICAS

Dirección de Comercialización:

- Coordina y aprueba el Importe de los Gastos presupuestados.

Gerencia de Ventas:

- Elaborará el presupuesto de comisiones y éste deberá de ser congruente con el programa de ventas a realizar.

Todas las Gerencias y Departamentos; dependientes de la Subd. de Comercialización.

- Elaborarán su presupuesto de Gasto Corriente.

Gerencia de Costos y Presupuestos:

- Integrará el presupuesto de Comercialización al presupuesto general de la empresa.

H).- PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION.

## PROCEDIMIENTOS PARA LA ELABORACION DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACION.

### I.- OBJETIVO

Normar las actividades de presupuestación de los Gastos de Administración.

### II.- AMBITO

Dirección General  
 Dirección de Administración y Finanzas  
 Gerencia de Crédito y Cobranzas  
 Todos los Departamentos Administrativos de la empresa  
 Gerencia de Costos y Presupuestos

### III.- AREAS RESPONSABLES Y FUNCIONES BASICAS

Dirección General:

- Coordinará y aprobará el presupuesto de su área.

Dirección de Administración y Finanzas:

- Coordinará y aprobará el importe de los Gastos presupuestados.

Gerencia de Crédito y Cobranzas:

- Determinará las comisiones por concepto de Cobranza y ésta deberá ser congruente con el presupuesto de cobros a realizar durante el año.

Departamentos Administrativos:

- Presupuestan los gastos de Administración de sus áreas.

Gerencia de Costos y Presupuestos:

- Integran el presupuesto de Gastos de Administración al Presupuesto General.

I).- PRESUPUESTO DE DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES.

## PROCEDIMIENTO PARA LA PRESUPUESTACION DE LAS DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES.

### I.- OBJETIVO.

Normar las bases para presupuestar las depreciaciones y - amortizaciones.

### II.- AMBITO.

Contraloría General  
Gerencia de Contabilidad  
Gerencia de Costos y Presupuestos  
Gerencia de Ingeniería.

### III.- AREAS RESPONSABLES Y FUNCIONES BASICAS.

#### Contraloría General:

- Define las políticas y métodos particulares de depreciación y amortización atendiendo al tipo de activo y a las disposiciones fiscales vigentes.

#### Gerencia de Contabilidad:

- Elaborará el presupuesto de depreciaciones y amortizaciones de acuerdo al calendario de días hábiles mensual, proporcionado -- por la Gerencia de Relaciones Industriales.

#### Gerencia de Costos y Presupuestos:

- Integra el presupuesto de depreciaciones y amortizaciones al presupuesto General, considerando el presupuesto de Inversiones.

#### Gerencia de Ingeniería.

- Calendarizará la Instalación y el Montaje de la maquinaria, así como la fecha en que se iniciará la incorporación de ésta a los procesos productivos, para que sea considerada en el presupuesto de de--preciación.



## GUIA DE LLENADO DEL FORMATO.

NOMBRE DEL FORMATO: Presupuesto de Depreciaciones y Amortizaciones.

NUMERO : PGC-38

OBJETIVO : Calendarizar las depreciaciones y amortizaciones.

## CUERPO DEL FORMATO

- (1) Esta columna se refiere al nombre del bien a depreciar.
- (2) Se considera como Centro de Costo el departamento donde se encuentra el bien.
- (3) Se considerará como valor original el valor que tenga el bien en libros.
- (4) Esta columna corresponde a la depreciación que tenga el bien al final del ejercicio.
- (5) Valor en Libros será lo que resulte de restar a la columna (3) la columna (4).
- (6) Cuota de Depreciación Anual, esta columna será el total de depreciaciones a realizar en el año.
- (7) Esta columna será los cargos a gastos que se hagan mensualmente de acuerdo al calendario de días hábiles mensuales y deberá ser igual la suma de todos los meses a la columna (6).

J).- PRESUPUESTO DE GASTO FINANCIERO.

PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO DE --  
GASTO FINANCIERO.

I.- OBJETIVO.

Normar las actividades para formular el presupuesto de Gasto Financiero.

II.- AMBITO.

Contraloría General  
Gerencia de Tesorería  
Gerencia de Contabilidad  
Gerencia de Costos y Presupuestos

III.- AREAS RESPONSABLES Y FUNCIONES BASICAS.

Contraloría General:

- Dicta los lineamientos financieros sobre estructura de capital, planeación Financiera e Inversiones.

Gerencia de Tesorería:

- Elabora el estudio del financiamiento de capital y el programa de inversiones.

Gerencia de Contabilidad:

- Proporciona la estructura del Pasivo documentado y Gasto-  
Financiero histórico.

Gerencia de Costos y Presupuestos:

- Integra el presupuesto de Gastos Financieros al Presupues-  
to General.

C.I.A. TEXTIL, S.A.  
 PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS  
 PARA 198\_

(1)

CREDITO \_\_\_\_\_

| FECHA (2)<br>MOVIMIENTO<br>MESES | MONTO DE LA DEUDA O<br>DISPOSICION DE CAPI -<br>TAL. (3) | PAGO (4)<br>CAPITAL | CAPITAL (5)<br>NETO | COMISIONES (6) | INTERESES (7) | PAGO (8)<br>INTERESES Y<br>COMISIONES |
|----------------------------------|--|---------------------|---------------------|----------------|---------------|---------------------------------------|
|                                  |  |                     |                     |                |               |                                       |

## GUIA DE LLENADO DEL FORMATO

NOMBRE DEL FORMATO : Presupuesto de Gastos Financieros  
NUMERO : PGF- 46  
OBJETIVO : Calendarizar el monto del Gasto Financiero y las disponibilidades de capital.

## CUERPO DEL FORMATO

- (1) Esta columna, se refiere a la naturaleza del crédito a calcular.
- (2) Esta columna, se refiere a los meses del año en que se dispondrá del capital solicitado.
- (3) Esta columna, se refiere al monto de la deuda cuando se trate de créditos contratados con anterioridad y cuando corresponda a créditos por contratar, serán las disposiciones de capital que se realicen durante el año.
- (4) Esta columna, se refiere a la forma en que se va amortizar la deuda.
- (5) Capital Neto, corresponde a lo que va quedando, después de la disposición del capital y la amortización de la deuda.
- (6) Comisiones, corresponde al desembolso que hay que realizar, para poder recibir un crédito.
- (7) Esta columna, se refiere a los Intereses que serán generados por los créditos recibidos.
- (8) Pago de Intereses y Comisiones, se refiere a lo que vamos a pagar realmente por estos conceptos durante el año.

K) .- PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO.

## PROCEDIMIENTO PARA LA PRESUPUESTACION DEL FLUJO DE EFECTIVO.

### I.- OBJETIVO

Normar las actividades de Presupuestación del Flujo de Efectivo.

### II.- AMBITO

Contraloría General  
Gerencia de Tesorería  
Gerencia de Crédito y Cobranzas  
Gerencia de Costos y Presupuestos

### III.- AREAS RESPONSABLES Y FUNCIONES BASICAS.

Contraloría General :

- Establece los lineamientos generales sobre la administración del Flujo de Efectivo y el Financiamiento en su caso de Déficit de Caja del programa de Inversiones.

- Determina las políticas y metas del capital de trabajo. --  
Coordina y revisa la Presupuestación del Flujo de Efectivo.

Gerencia de Tesorería:

- Elabora las versiones preliminares y definitivas del flujo de efectivo calendarizado mensualmente.

Gerencia de Crédito y Cobranzas:

- Proporciona los saldos mensuales de cartera por recuperar en el ejercicio presupuestado.

Gerencia de Costos y Presupuestos:

- Integra el Flujo de Efectivo al Presupuesto General.



## GUIA DE LLENADO DEL FORMATO

NOMBRE DEL FORMATO: Presupuesto de Flujo de Efectivo.

NUMERO : PFE-47

OBJETIVO : Determinar el medio de Apalancamiento -  
Financiero del Presupuesto de la empresa.

### CUERPO DEL FORMATO

- (1) Saldo Inicial, será el saldo que tengan las cuentas de Caja y Bancos al 31 de Diciembre.
- (2) Ventas C.O.D., serán las ventas de contado.
- (3) Cobranza de Ejercicios, la recuperación que se efectúe de años anteriores.
- (4) Cobranza de Venta del Presente Ejercicio, la recuperación de la venta del presente ejercicio.
- (5) Cobranza de IVA trasladado, la cobranza de IVA que se traslade al cliente.
- (6) Créditos, los créditos contratados y por contratar estos deberán de especificarse por su naturaleza.
- (7) La suma de la columna (2) a la (6).
- (8) La suma de la columna (1) y (7).
- (9) Inversiones, el pago de inversiones a realizar.
- (10) Proveedores de fibras, el pago a proveedores de fibras.
- (11) Pago a otros proveedores.
- (12) Pago IVA a Proveedores, el pago que se le hace a los proveedores por concepto de IVA.
- (13) Sueldos, Salarios y Prestaciones, pagadas.
- (14) Arrendamientos, Servicios y Otros Gastos, el pago hecho por estos conceptos y otros no especificados. Por Servicios se considerará el agua, luz, teléfono.

- (15) Pago IVA por ventas del mes anterior.
- (16) Menos IVA compras mes anterior.
- (17) Amortización de Créditos, pago de capital de los créditos contratados y por contratar.
- (18) Pago de Intereses y Comisiones, de los créditos contratados.
- (19) Suma Egresos, suma del (9) al (18).
- (20) Flujo de Efectivo Neto, la diferencia entre (8) y el (19).
- (21) Necesidades Financieras, lo que se deberá solicitar para cubrir el Déficit de Caja, en el caso necesario.

L).- PRESUPUESTO DEL GASTO CORRIENTE.

**CIA. TEXTIL, S.A**  
**PRESUPUESTO A EJERCERSE PARA 198\_\_\_**

SUBDIRECCION: \_\_\_\_\_

CONCEPTO:

GERENCIA: \_\_\_\_\_

COMISIONES

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

| NUM.<br>NOMINA <sup>(1)</sup> | N O M B R E <sup>(2)</sup> | P U E S T O <sup>(3)</sup> | O B J E T O D E L A <sup>(4)</sup><br>C O M I S I O N | B A S E D E C O M I - <sup>(5)</sup><br>S I O N A N U A L | T A S A <sup>(6)</sup> | T O T A L <sup>(7)</sup> |
|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|---|---|------------------------|--------------------------|
|                               |                            |                            |   |   |                        |                          |
|                               |                            |                            |   |   | TOTAL                  |                          |

**ETA. TEXTIL, S.A.**  
**PRESUPUESTO A EJERCERSE PARA 198\_\_\_\_\_**

SUBDIRECCION: \_\_\_\_\_  
GERENCIA: \_\_\_\_\_  
DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

CONCEPTO:  
HONORARIOS

| CONCEPTO | JUSTIFICACION | PERIODO A CONTRATAR | MONTO MENSUAL | TOTAL |
|----------|---------------|---------------------|---------------|-------|
|          |               |                     |               |       |



**CIA. TEXTIL, S.A.**  
**PRESUPUESTO A EJERCERSE PARA 198** \_\_\_\_\_

SUBDIRECCION: \_\_\_\_\_

CONCEPTO:

GERENCIA: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

GASTOS DE VIAJE

| NUM.<br>NOMINA | H O M B R E | P U E S T O | MOTIVO DE VIAJE | No. DE VIA-<br>JES ANUAL | COSTO POR VIAJE | T O T A L |
|----------------|-------------|-------------|-----------------|--------------------------|-----------------|-----------|
|                |             |             |                 |                          |                 |           |



**CIA. TEXTIL, S.A.**  
**PRESUPUESTO A EJERCERSE PARA 198** \_\_\_\_\_

SUBDIRECCION: \_\_\_\_\_  
 GERENCIA: \_\_\_\_\_  
 DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

CONCEPTO:  
 PAPELERIA Y UTILES  
 DE ESCRITORIO

| CONCEPTO DEL GASTO | JUSTIFICACION DEL GASTO | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | TOTAL |
|--------------------|-------------------------|----------|----------------|-------|
|                    |                         |          |                |       |

**CIA. TEXTIL, S.A.**  
**PRESUPUESTO A EJERCERSE PARA 198\_\_\_**

SUBDIRECCION: \_\_\_\_\_  
GERENCIA: \_\_\_\_\_  
DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

CONCEPTO:  
CUOTAS, SUSCRIPCIONES  
Y PUBLICACIONES

| CONCEPTO DEL GASTO | JUSTIFICACION DEL GASTO | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | TOTAL |
|--------------------|-------------------------|----------|----------------|-------|
|                    |                         |          |                |       |

**CIA... TEXTIL, S.A.**  
**PRESUPUESTO A EJERCERSE PARA 198** \_\_\_\_\_

SUBDIRECCION: \_\_\_\_\_  
GERENCIA: \_\_\_\_\_  
DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

CONCEPTO:  
**MANTENIMIENTO Y CONSERVACION**

| CONCEPTO DEL GASTO | JUSTIFICACION DEL GASTO | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | TOTAL |
|--------------------|-------------------------|----------|----------------|-------|
|                    |                         |          |                |       |

CIA. TEXTIL, S.A.  
PRESUPUESTO A EJERCERSE PARA 198\_\_

SUBDIRECCION: \_\_\_\_\_

CONCEPTO:

GERENCIA: \_\_\_\_\_

GASOLINA Y LUBRICANTES.

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

| CONCEPTO DEL GASTO | JUSTIFICACION DEL GASTO | CANTIDAD | COSTO UNIFARIO | TOTAL |
|--------------------|-------------------------|----------|----------------|-------|
|                    |                         |          |                |       |

# C I A. TEXTIL, S.A.

PRESUPUESTO A EJERCERSE PARA 198 \_\_\_\_

SUBDIRECCION: \_\_\_\_\_  
GERENCIA: \_\_\_\_\_  
DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

CONCEPTO:  
FLETES Y TRANSPORTES.

| CONCEPTO DEL GASTO | JUSTIFICACION DEL GASTO | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | TOTAL |
|--------------------|-------------------------|----------|----------------|-------|
|                    |                         |          |                |       |

**CIA. TEXTIL, S. A.**

**PRE SUPUESTO A EJERCERSE PARA 198\_\_**

SUBDIRECCION: \_\_\_\_\_

CONCEPTO:

GERENCIA: \_\_\_\_\_

ARRENDAMIENTO DE BIENES MUEBLES

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

| CONCEPTO DEL GASTO | JUSTIFICACION DEL GASTO | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | TOTAL |
|--------------------|-------------------------|----------|----------------|-------|
|                    |                         |          |                |       |

**E I A. TEXTIL, S.A.**  
**PRE SUPUESTO A EJERCERSE PARA 198** \_\_\_\_\_

SUBDIRECCION: \_\_\_\_\_  
 GERENCIA: \_\_\_\_\_  
 DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

CONCEPTO:  
 PUBLICIDAD.

| CONCEPTO DEL GASTO | JUSTIFICACION DEL GASTO | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | TOTAL |
|--------------------|-------------------------|----------|----------------|-------|
|                    |                         |          |                |       |

**C I A. TEXTIL, S. A.**  
**PRESUPUESTO A EJERCERSE PARA 198\_\_**

SUBDIRECCION: \_\_\_\_\_  
GERENCIA: \_\_\_\_\_  
DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

CONCEPTO:  
DONATIVOS Y COOPERACIONES.

| CONCEPTO DEL GASTO | JUSTIFICACION DEL GASTO | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | TOTAL |
|--------------------|-------------------------|----------|----------------|-------|
|                    |                         |          |                |       |

**CIA. TEXTIL, S.A.**  
**PRESUPUESTO A EJERCERSE PARA 198** \_\_\_\_\_

SUBDIRECCION: \_\_\_\_\_  
 GERENCIA: \_\_\_\_\_  
 DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

CONCEPTO:

OTROS GASTOS

| CONCEPTO DEL GASTO | JUSTIFICACION DEL GASTO | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | TOTAL |
|--------------------|-------------------------|----------|----------------|-------|
|                    |                         |          |                |       |

GUIA DE LLENADO DEL FORMATO.

NOMBRE DEL FORMATO : Presupuesto de Gasto Corriente para 19\_\_

NUMERO : PGC-25 a PGC-37 y PGC-45

OBJETIVO : Determinar el Gasto Corriente a devengar por las Areas de Producción, Ventas, y-Administración.

FORMATO PGC-25 a PGC-37 y PGC-45 :

Deberán ser llenados por Departamentos, Gerencias, Oficina Sub'Dirección y Oficina Dirección.

FORMATO PGC-25

Comisiones:

Comprenderá las Comisiones a devengarse por venta, cobranza u otros (Deberá ser congruente con las metas del área).

FORMATO PGC-26

Honorarios:

Comprenderá los Honorarios a contratarse por Asesoría, Técnica y Administrativa, así como cualquiera de otro tipo.

FORMATO PGC-27

Pasajes:

Se anotarán los pasajes que se considere serán ejercidos-- (locales).

FORMATO PGC-28

Gastos de Viaje:

Comprenderá los pasajes y Gastos Viáticos en Comisiones-Foráneas.

## FORMATO PGC-29

## Gastos de Representación:

Se calcularán los Gastos de Representación a realizarse por cuenta de la empresa.

## FORMATO PGC-30

## Papelería y Utiles Escritorio:

Comprenderá la Papelería a ser utilizada por el área, así como los accesorios de oficina.

## FORMATO PGC-31

## Cuotas, Suscripciones y Publicaciones:

Se anotarán los importes y conceptos por Cuotas, Suscripciones y Publicaciones, a realizarse.

## FORMATO PGC-32

## Mantenimiento y Conservación:

Se calcularán los Gastos de Conservación y Mantenimiento del área (sobre Equipo, Mobiliario, Edificio y otras).

## FORMATO PGC-33

## Gasolina y Lubricantes:

Comprende la Gasolina y Lubricantes a utilizarse en el área.

## FORMATO PGC-34

## Fletes y Transportes:

Se anotarán los Fletes a pagarse por razón de operación del área.

## FORMATO PGC-35

## Arrendamientos:

Comprende los pagos por Arrendamiento de Equipo a utilizarse en el área.

FORMATO PGC-36

Publicidad:

Comprenderá los Programas y Proyectos de Publicidad a --- realizar por el área, de ventas.

FORMATO PGC-37

Donativos y Cooperaciones:

Se anotarán los Donativos a otorgarse, éstos autorizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

FORMATO PGC-45

Otros Gastos:

Se anotarán especificando su concepto, cualquier otro Gasto-  
no comprendido en los formatos anteriores y que a juicio del área, ---  
deba ejercerse.













CUERPO DEL FORMATO: PGC-39 a PGC-44

- (1) Esta columna se refiere al Departamento al que se va a cargar el gasto.
- (2) Porcentaje de Prorrrateo, corresponde al porcentaje que se aplica a cada Centro de Costo por el gasto.
- (3) Se refiere al calendario en que se va a distribuir el gasto.

En el Formato PGC-44 el porcentaje de prorrrateo lo realizará la gerencia de Costos y Presupuestos.

Estos formatos los llenará la Gerencia de Contabilidad.

M).- ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

## PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACION DE LOS ESTADOS FINAN-- CIEROS PRESUPUESTADOS.

### I.- OBJETIVO.

Normar las actividades para la elaboración de los estados--  
financieros presupuestados.

### II.- AMBITO.

Dirección General.  
Contraloría  
Gerencia de Costos y Presupuestos.

### III.- AREAS RESPONSABLES Y FUNCIONES BASICAS.

#### Contraloría

Se encargará de supervisar y difundir los estados financieros  
presupuestados: Estado de resultados, Balance General, Flujo de Efecti--  
vo y estado de cambios en la posición financiera.

Los estados financieros se presentarán en forma anual y ca--  
lendarizada mensualmente, con excepción del estado de cambios en la po--  
sición financiera que será solamente anual.

#### Gerencia de Costos y Presupuestos.

Elabora el balance general presupuestado, partiendo del balan--  
ce general al 31 de Diciembre del ejercicio anterior, el cual se obtendrá  
proyectando los estados financieros reales mas recientes con los volúme--  
nes probables y/o seguros de operación y venta para los meses restantes,  
partiendo de este balance proyectado se le aumentarán los movimientos--  
que se deriven de las operaciones presupuestadas.

El estado de resultados se obtiene de las ventas presupuesta--  
das y de los Costos y gastos de fabricación y de operación presupes--  
tados por las áreas de la Empresa.

El estado de cambios en la posición financiera deberá ela--  
borarse comparando las cifras del balance general proyectado al 31 de--  
Diciembre del año anterior al presupuestado y las del balance general--  
presupuestado presentando origen y aplicación de recursos y capital de--  
trabajo.

Subdirección de Administración y Finanzas.

Supervisará el proceso de formulación de los estados financieros y dictará ajustes en el caso necesario.

Turna los estados financieros a la Dirección General.

Dirección General.

Presenta al Consejo de Administración, el presupuesto general, para su evaluación y aprobación.

## BIBLIOGRAFIA.

- LA CONTABILIDAD POR AREAS --- C.P. FRANCISCO PEREA  
DE RESPONSABILIDAD.- ECASA ---  
TERCERA EDICION 1977.
- TECNICA PRESUPUESTAL.-ECASA - C.P. y M.C.A. CRISTOBAL DEL  
OCTAVA EDICION 1979 RIO G.
- LOS MANUALES DE PROCEDIMIEN MIGUEL DUHALT KRAUSS  
TOS EN LAS OFICINAS PUBLICAS.-  
UNAM PRIMERA EDICION 1968.
- ADMINISTRACION Y CONTROL DE- GEORGE R. TERRY  
OFICINAS.- CECSA 1966.
- PRESUPUESTOS Y CONTROL EN -- C.P. CARLOS MORALES F.  
LAS EMPRESAS.- ECASA SEGUN--  
DA EDICION 1970.
- ADMINISTRACION FINANCIERA DE ROBERT W. JOHNSON  
EMPRESAS.- CECSA 1972
- NUEVO DICCIONARIO ILUSTRADO- SOPENA  
DE LA LENGUA ESPAÑOLA.- EDI-  
TORIAL RAMON SOPENA.