



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

"CUAUTITLAN"

**IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL
PRESUPUESTAL EN LA INDUSTRIA DEL METAL**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL
TITULO DE:**

LIC. EN CONTADURIA

PRESENTA:

MA. GUADALUPE DEL MAZO DIAZ

DIRECTOR DE TESIS

L.C. FERNANDO PEREZ CASTREJON

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO ENERO 1985



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INTRODUCCION

La función que desempeñan los presupuestos en la administración de un negocio, se entiende mejor cuando se relaciona con los elementos de la administración.

La administración de negocios puede expresarse en término de dos funciones principales: planeación y control:

La planeación implica anticipar todos los problemas difíciles que un negocio debe de afrontar, en lo que concierne a operaciones, actividades y financieras. En otras palabras, hacer frente a los problemas y tomar de cisiones al respecto con anterioridad.

La planeación debe efectuarse en forma integral, continua y de participación.

En forma integral; es decir no podemos planear ninguna de las partes sin planear simultáneamente e interdependientemente todas las demás.

Continua; es decir no debe ser intermitente, es algo que exige continuidad. Las razones son evidentes en un proceso de cambios.

De participación; es decir que el principal beneficio de la empresa al realizar la planeación, no proviene de llevar a cabo programas y proyectos, sino de la fortaleza que adquiere la institución y sus componentes por adaptabilidad y que proporciona el aprendizaje.

Tanto la planeación como el control están íntimamente ligados. Uno -

no es útil sin el otro, y presupuestar hasta la más pequeña unidad de un negocio también implica la presencia de control.

El control es un esfuerzo disciplinado de seguir un plan y explicar las desviaciones del mismo. Este esfuerzo al que nos referimos toma la forma de auto-disciplina, voluntaria unificada y cooperativa. Las desviaciones del plan son previstas y autorizadas.

En esta tesis tratamos de exponer los elementos importantes para lograr el control del sistema presupuestario en una empresa industrial.

Un buen sistema de control presupuestario descansa sobre el fundamento de "planeación y control", para toda la organización de aquí la importancia de hablar sobre estos elementos.

INDICE

" IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL EN LA INDUSTRIA DEL METAL "

INTRODUCCION.

TEMA No. 1

GENERALIDADES Y REQUISITOS DE LOS PRESUPUESTOS.

1.1	ANTECEDENTES Y DEFINICION	3
1.2	OBJETIVOS Y CLASIFICACION	8
1.3	REQUISITOS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO	13
1.4	DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA ELABORACION	15

TEMA No. 2

IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

2.1 ESTUDIOS PREVIOS

2.1.1.	MERCADOTECNIA	20
--------	---------------	----

2.1.2	TECNICOS	27
-------	----------	----

2.2. EFECTOS DE LA INFLACION EN LA ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS .

2.2.1	CONCEPTO.	31
-------	-----------	----

2.2.2	APLICACION	33
-------	------------	----

2.2.3	COMO AFECTA LA INFLACION EN LA ELABORACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS .	37
-------	----------------------------------------------------------------------------	----

2.3.	BASES Y LINEAMIENTOS	57
------	----------------------	----

2.4	ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS	62
-----	---------------------------------	----

2.5	CONTROL PRESUPUESTAL	92
-----	----------------------	----

TEMA No. 3

APLICACION PRACTICA EN UNA EMPRESA TRANSFORMADORA
DEL METAL.

3.1 ESTUOIOS PREVIOS	99
3.2 EFECTOS DE LA INFLACION-EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO	105
3.3 BASES Y LINEAMIENTOS	107
3.5 CONTROL PRESUPUESTAL	171
CONCLUSIONES	174
BIBLIOGRAFIA	177

TEMA I

GENERALIDADES Y REQUISITOS DE LOS PRESUPUESTOS

1.1.- ANTECEDENTES Y DEFINICION

1.2.- OBJETIVOS Y CLASIFICACION

1.3.- REQUISITOS PARA LA ELABORACION
DEL PRESUPUESTO

1.4.- DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN EN
LA ELABORACION

1.1.- ANTECEDENTES Y DEFINICION

ANTECEDENTES

Si se retrocede para encontrar los inicios de los presupuestos, estos se localizan en estudios realizados por los gobiernos de los países - como Inglaterra, Francia, Estados Unidos, es decir por los países mas desarrollados, ya que en México los procedimientos de los presupuestos se han utilizado a partir del año 1963.

El contador público Héctor Salas González en su libro Control Presupuestal de los Negocios, p. 24 y 25, nos hace mención de los antecedentes de los presupuestos según varios autores.

W. Rautenstrauch y R. Villers en su obra titulada El Presupuesto en el Control de las Empresas Industriales (introducción p. 11), hacen interesantes comentarios como sigue: "La palabra presupuesto, tanto en su origen como en la práctica tiene una historia interesante. El presupuesto - (del francés antiguo bougette o bolsa) fue en su origen sinónimo de control de gastos. Cuando al final del siglo XVIII el Ministro de Finanzas - de Inglaterra hacía la apertura de su presupuesto, como entonces se decía en realidad sometía a la consideración del Parlamento sus planes de gastos con fines de adopción y control sin que abriera en realidad ninguna bolsa o bougette.

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

"Después de la primera guerra mundial la industria empezó a darse cuenta de que también podría ser ventajosamente usado el procedimiento del presupuesto con objeto de controlar sus gastos el interés por la adopción del procedimiento en el mundo industrial creció con rapidez (Final Report, 1830). Sin embargo, hasta hace poco, y eso por los miembros de las empresas más progresistas, se ha conocido el verdadero carácter y las más amplias posibilidades del control presupuestal en la industria" (En el original dice "no se han conocido el verdadero carácter y las más amplias posibilidades..." Creo que debe decir "se han conocido" y me he tomado la libertad de cambiarlo).

W.A. Paton² dice que "El origen de los presupuestos se asocia generalmente con la administración oficial y en los últimos años en los Estados Unidos del Norte, se ha dedicado mucha atención a los presupuestos de las ciudades y municipios, los condados o distritos, los estados, y el gobierno nacional. En 1912 el Presidente Taft nombró una comisión para investigar los métodos empleados en la tramitación de los asuntos públicos y como consecuencia se dió mucha publicidad a la cuestión de los presupuestos gubernamentales. Durante el período 1911 a 1917 se organizaron numerosos comités, consejos y oficinas destinadas a mejorar el rendimiento y aumentar la economía de todas las formas de gobierno, y al aprobarse en 1921 la ley del presupuesto nacional, este quedó definitivamente establecido como instrumento de la administración oficial. En la actualidad puede decirse que virtualmente, cada uno de los distintos tipos de unidad gubernamental tiene alguna forma de control presupuestario."

"Desde el año de 1921 los directores de las grandes empresas americanas han dedicado mucho tiempo y estudio al asunto de los presupuestos. Los boletines y las memorias de la American Management Association, de -

la National Association of Cost Accountants y de otras asociaciones a que pertenecen directores de empresas mercantiles, contralores y contadores, contienen mucho material sobre presupuestos, y en las últimas décadas han aparecido numerosos libros y artículos en revistas. El creciente interés de los presupuestos en los negocios pueda deberse, hasta cierto punto, a la publicidad dada a los presupuestos oficiales; - pero también es una consecuencia del crecimiento y las nuevas formas - que han adquirido las empresas industriales modernas. El presupuesto - se ha convertido en un medio de coordinación de la dirección."

Analizando los antecedentes de los presupuestos se puede comentar que estos se iniciaron en la administración oficial, la importancia - que se le dió al realizar el presupuesto fué la de poder planear sus - gastos y en base a estos planear los ingresos, los resultados fueron - favorables la iniciativa privada tomo interés por la adopción de este - procedimiento pero a la inversa, es decir planear sus ingresos para - posteriormente distribuirlos de acuerdo a sus necesidades.

La evolución de los presupuestos se ha basado sobre estudios que - los países mas desarrollados han realizado, aportando así mejores - ideas a la dirección de las empresas para una mejor coordinación de - las actividades.

Por lo tanto se ve que los presupuestos no son estáticos ya que - es indispensable el transformarlos y perfeccionarlos continuamente pa - ra poder penetrar poco a poco hasta la realidad en que se desarrolla - la empresa.

DEFINICION

La palabra presupuesto proviene de dos raíces latinas "prae" antes de; "supuesto", suposición hecho formado.

A continuación menciono varias definiciones de diferentes autores y concluyo con una definición propia.

"Cálculo anticipado de los gastos, recursos, trabajos por realizarse en un asunto público o privado; planificación de la gestión financiera por cumplir", "Plan o instrumento, en que se concretan, por medio de cálculos o estimaciones numéricas de los hechos a producirse, las previsiones en materia de recursos y erogaciones en un determinado período de tiempo."

Diccionario enciclopédico Quillet.

"Supuesto, previamente, motivo causa de una cosa. Suposición Ingreso y gastos, para un período de tiempo determinado, de una corporación de un organismo, público, de un Estado".

Diccionario Larousse.

"La formulación de planes para un período futuro determinado en términos numéricos específicos".

"Medio que permite a la dirección trazar el curso de la empresa durante un período futuro determinado".

Tesis de Francisco Javier Monterrubio Romero "Los Presupuestos como Herramienta Administrativa. Universidad Iberoamericana"

"El presupuesto es un mecanismo de control que comprende un programa financiero, estimado para las operaciones de un período futuro. Establece -

un plan claramente definido mediante el cuál se obtiene la coordinación de las diferentes actividades de los departamentos, e influye poderosamente en la realización de las utilidades, que es la finalidad de toda empresa".

C.P. Roberto Macías Pineda, "Análisis de los Estados Financieros".

"El presupuesto consiste en la recolección ordenada de datos financieros y significativos del sistema contable y de otras fuentes, así como la interpretación de estos datos con el fin de que sirvan de base, de estimación para las operaciones futuras y para alcanzar el estado deseado; por lo tanto el presupuesto servirá de guía para la formulación de normas que conduzcan a la materia prevista".

J.K. Lasser, "Métodos de Contabilidad Industriales" Tomo 1

"Consiste en la elaboración anticipada de planes escritos que sirven como medida de control y planeación financiera"

Apuntes del Profesor Pedro Acevedo Romero (4/1V/81)

De acuerdo a los conceptos antes listados, trataré de elaborar una definición de presupuestos.

Es una herramienta de la administración encaminada al logro de los objetivos de la empresa, a través de planes traducidos en términos financieros, previendo las condiciones de operación y los resultados de cierto período.

1.2.- OBJETIVOS Y CLASIFICACION

OBJETIVO

"El propósito fundamental del presupuesto es proveer un instrumento que exprese en términos financieros un plan de operaciones para el futuro" (A), por lo tanto, utilizar ese instrumento para medir los resultados que se obtengan. Para alcanzar este propósito el presupuesto debe ser elaborado sobre bases lógicas y los resultados proyectados deben representar un compromiso realista que pueda ser alcanzado en el año que se presupuesta. Sólo si todas las áreas involucradas en la preparación y control del presupuesto, están totalmente convencidas de que éste es una herramienta absolutamente vital para la conducción de la empresa, el proyecto puede tener éxito total.

CLASIFICACION

Se ha comentado que es un presupuesto y cuál es su objetivo primordial, pero además es necesario conocer los diversos enfoques que se le ha otorgado a los presupuestos derivados de las características y necesidades de la empresa, para que el interesado pueda hacer uso adecuado de los mismos como más convenga a su organización.

La clasificación que menciono fué la que consideré más completa en relación a otros autores.

Francisco Díaz Gomez., Tesis "La técnica presupuestal aplicada a la industria, p. 100 ESCA, nos hace la siguiente clasificación:

(A) "Presupuesto de Operación en las Empresas", Curso llevado a cabo en una empresa en el año 1981.

CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS.

Considerando los diversos enfoques de los presupuestos se ha adoptado por clasificarlos en grupos convencionales de la siguiente manera

- | | |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1.- POR EL TIPO DE EMPRESA | { Públicos
Privados |
| 2.- POR SU CONTENIDO | { Principales
Auxiliares |
| 3.- POR SU FORMA | { Flexibles
Fijos |
| 4.- POR SU DURACION | { A corto plazo
A largo plazo |
| 5.- POR LA TECNICA DE VALUACION | { Estimados
Estandar |
| 6.- POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS | { De situación financiera
De resultados
De costos |
| 7.- POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE. | { De aplicacion por programas
De programas
De promoción
De fusión |

8.- POR LOS VALORES QUE
PRESENTA

{ A precios corrientes
A precios constantes

1.- POR EL TIPO DE EMPRESA

Públicos.- Son los que realizan los gobiernos, estados, empresas - descentralizadas, etc., para el control de las finanzas de sus diversas dependencias.

Privados.- Son los que se utilizan en las empresas de iniciativa - privada, como instrumentos de la administración.

2.- POR SU CONTENIDO

Principales.- Son una especie de resumen que presentan o muestran - los elementos básicos o medulares de todos los presupuestos de la empresa.

Auxiliares.- Son los que muestran analíticamente la estimación de - operaciones por cada departamento que integre la organización de la empresa.

3.- POR SU FORMA

Flexibles.- Consideran anticipadamente las variaciones que pueden - ocurrir y permiten cierta elasticidad por probables cambios o fluctuaciones propias, lógicas, razonables o necesarias.

Fijos.- Son los que permanecen sin cambio (invariables) durante vigencia del período presupuestal, ya que la exactitud razonable con que - fueron elaborados obliga a que sean aplicados por la empresa en forma rigida a sus operaciones procurando un apego lo mejor posible a su contenido.

4.- POR SU DURACION

A corto plazo.- Son aquellos cuyas estimaciones abarcan un año.

A largo plazo.- Son aquellos cuyas estimaciones abarcan más de un año.

5.- POR LA TECNICA DE VALUACION

Estimados.- Son aquellos cuya formulación se realiza sobre bases - empíricas (basadas en experiencias anteriores), por lo que sus cifras- representan únicamente probabilidades con cierto grado de razonabilidad de que en realidad suceda lo que se ha planeado.

Estándar.- Son aquellos que se formulan sobre bases científicas, - por lo que sus cifras representan los resultados que se deban obtener,- eliminando un alto porcentaje de posibilidades de error.

6.- POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

De situación financiera.- Son aquellos que muestran la posición es táctica que la empresa tendría en el futuro en caso de que se cumplieran las predicciones. Su presentación es a través del estado de situación - financiera presupuestado.

De resultados.- Son aquellos que muestran las posibles utilidades- que se obtendrían en un futuro (del período)

De costos.- Son aquellos cuya preparación se realiza tomando como- base los principios establecidos en los pronósticos de venta y reflejan a un período futuro las erogaciones que se hayan de efectuar por concep- to del costo total o cualquiera de sus partes.

7.- POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE

De aplicación.- Son aquellos que constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta o con que contará la empresa generalmente su elaboración es para solicitud de crédito.

Por programas.- Son aquellos que expresan el gasto en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada departamento debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo. Generalmente son preparados por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronales, institucio, instituciones etc.

De promoción.- Son aquellos que constituyen o representan en forma de proyecto financiero y de expansión, para su elaboración se necesita estimar los ingresos que han de efectuarse en el período presupuestal.

De fusión.- Son aquellos que se emplean para determinar en forma anticipada las operaciones que resultarán de una conjunción de empresas.

8.- POR LOS VALORES QUE PRESENTA

A pesos corrientes.- Son aquellos que se han elaborado considerando los valores actuales (motivados por inflación por ejemplo) en todos sus conceptos, tales como ventas, costos, gastos etc.

A pesos constantes.- Son aquellos que son formulados sin considerar en su integración los efectos inflacionarios del período a presupuestar o de otra naturaleza que modifique los valores, se utiliza para medición de avances de ventas, producción, gastos etc., en relación a ejercicios anteriores.

1.3.- REQUISITOS PARA SU ELABORACION

Para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que deben observarse en su estructuración y que entre otras son las siguientes:

1.- Se deberá contar con el apoyo total por parte de la dirección de la empresa que se trata.

2.- Se deberá tener un conocimiento amplio y general de la empresa para poder tomar decisiones adecuadas.

3.- Se deberá establecer un comité de presupuestos, para su implantación ejecución y control.

4.- Una planeación general previa, que integre la determinación de políticas y objetivos generales.

5.- Que la planeación de presupuestos tenga involucrada la táctica necesaria para poder determinar que estos pueden llevarse a cabo, tomando en consideración los datos de ejercicios anteriores.

6.- Verificar que en dicha planeación se hayan tomado en consideración no solamente la opinión del jefe responsable sino, también de las personas que colaboraron con él para poder verificar que la responsabilidad llegará hasta el último de sus compromisos.

7.- Un sistema de contabilidad que basado en la organización de la propia empresa presente las áreas de responsabilidad perfectamente definidas, con el objeto de hacer más sencilla la labor de identificación de gastos y a su vez, la correspondiente comparación contra presupuestos.

8.- Es necesario determinar la responsabilidad para preparación -

de los distintos cálculos que formarán los presupuestos individuales.

Es recomendable que la responsabilidad recaiga directamente sobre los jefes de las diversas áreas.

9.- Deberá contarse con manuales e instructivos tanto para la aplicación de la contabilidad como para la de los presupuestos.

10- Según la naturaleza de la empresa un sistema de costos adecuado-

11- La cuantificación en términos monetarios, de los planes operativos.

12- La realización de los planes deberá ser llevada a cabo mediante un plan predeterminado por cada área.

13- El control, o sea que la realización de los planes presupuestados se cumplan, o se superen, pero en todos los casos con un análisis de las variaciones, conocimiento de sus causas, y sus posibles rectificaciones.

1.4.- DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN

Si los presupuestos representan numéricamente las metas a las que la empresa se ha propuesto llegar, lógicamente éstos son preparados y llevados a cabo metódicamente como un todo. Obviamente esta representación habrá de proyectarse de manera que cada responsable, de una actividad o división relacionada con los planes pueda percibir con claridad su intervención en los planes de la empresa. Así mismo, podemos decir que los aspectos primordiales en la integración y contenido de los presupuestos, necesariamente deben ser cubiertos por toda la empresa, particularmente por los responsables de las áreas a que se refiere cada renglón del presupuesto.

La tarea presupuestaria comienza, desde el director general cuando informa de las perspectivas y objetivos de la empresa para el año que se va a presupuestar.

Posteriormente cada uno de los responsables del área preparan un plan de operación para el año siguiente y lo someten al director del presupuesto. Por ejemplo el gerente de ventas prepara los pronósticos de ventas y los planes de operación, para las diferentes actividades de ventas, el gerente de producción prepara los planes de inventarios y de producción, el contralor también completa los programas para la operación de su departamento, y el tesorero debe preparar pronósticos de los requerimientos de efectivo.

Naturalmente que estas estimaciones básicas que de cada área se obtengan, depuradas y afinadas con la asesoría técnica que cada caso -

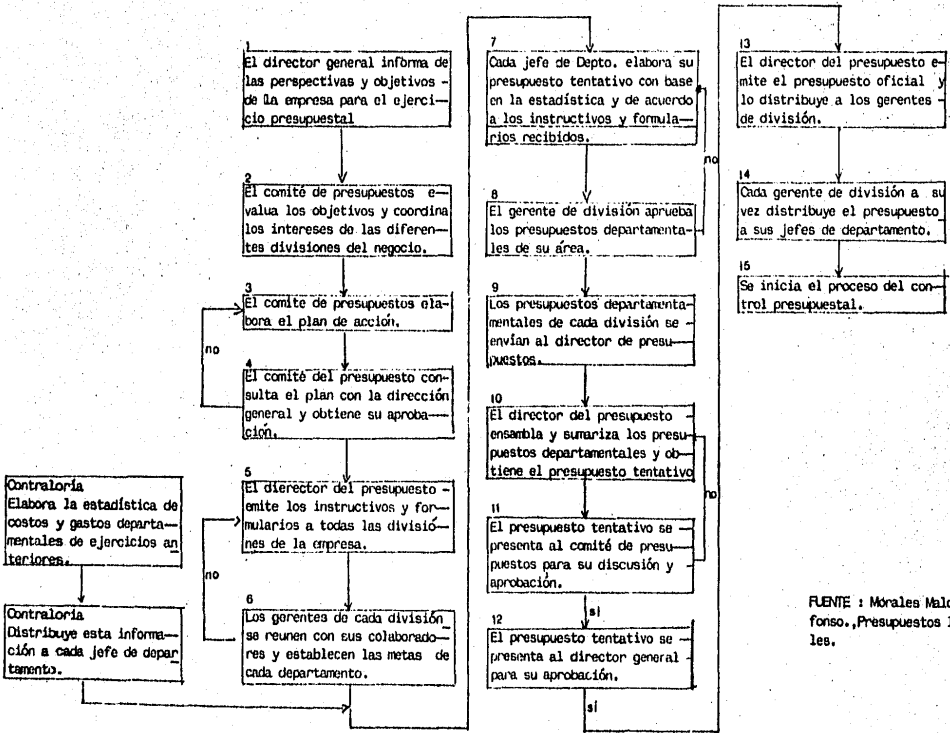
requiera, deben en principio ser objeto de revisión y discusión por parte de los encargados de la coordinación, que puede ser el contralor o bien por un comité de presupuestos, que estará integrado por las gerencias de cada división y los jefes de departamento, para comprobar si efectivamente las estimaciones desarrolladas en cada área o división, ya coordinadas, se apegan a los objetivos generales perseguidos.

Con todos los datos básicos en la mano el director del presupuesto comienza la tarea de asignar valores monetarios a los programas financieros y de operación que le fueron enviados, posteriormente el director del presupuesto los consolida en resúmenes de presupuesto y luego envía estos al director general con comentarios y recomendaciones. El director del presupuesto ayuda al director general analizar el plan y a desarrollar posibles alternativas si los resultados proyectados parecen poco satisfactorios. Si el resultado es satisfactorio el director general lo aprueba.

Desprendiéndose de lo anterior se puede comentar que todos los departamentos en que se encuentre estructurada, la organización de una empresa, deberán participar en la elaboración de los presupuestos.

Para que se pueda entender mejor la organización departamental en la elaboración de los presupuestos, a continuación se muestra una gráfica.

GRAFICA DE FLUJO



En el diagrama anterior nos damos cuenta que para elaborar el presupuesto en una compañía, es necesario la participación de cada uno de los departamentos que la integran. Esto significa que deberán conocer los objetivos generales, evaluarlos, determinar en forma coordinada las metas departamentales, tomar en consideración costos y gastos de ejercicios anteriores e información actualizada al respecto para elaborar el presupuesto. Cada uno de los presupuestos lo integrará el director de presupuestos, y será discutido, y aprobado por todos a través del comite de presupuestos. Si se aprueba será presentado al director general quien dará su visto bueno. Una vez autorizado se distribuye hasta llegar a los jefes de departamento. Es aquí donde comienza el control presupuestal, mismo que se inicia con la aprobación y publicación del presupuesto. Las variaciones de las operaciones reales con lo estimado se enfatizan en estos informes y el director del presupuesto, analiza estas variaciones determina y publica las causas que las originaron para beneficio de la administración.

TEMA II

IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL EN LA INDUSTRIA.

2.1.- ESTUDIOS PREVIOS

2.1.1.- MERCADOTECNIA

2.1.2.- TECNICOS

2.2.- EFECTOS DE LA INFLACION EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO.

2.2.1.- CONCEPTO DE INFLACION

2.2.2.- APLICACION DE LA INFLA CION EN EL PRESUPUESTO

2.2.3.- APLICACION DE LOS ESTA DOS FINANCIEROS.

2.3.- BASES Y LINEAMIENTOS.

2.4.- ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS

2.5.- CONTROL PRESUPUESTAL.

TEMA II

IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL EN LA INDUSTRIA

2.1.- ESTUDIOS PREVIOS

La mayor parte del éxito en la formulación del presupuesto depende de la importancia que se le haya otorgado a éste punto y de la formalidad y profesionalismo con que se haya efectuado.

Por sus cualidades y conocimientos dentro del campo de la administración; el contador es el indicado para coordinar los trabajos a realizar con respecto a éstos estudios previos a su elaboración.

Es importante puntualizar que aún cuando el contador sea el encargado de la coordinación de la responsabilidad de la realización de ésta fase del presupuesto recae directamente sobre cada uno de los responsables de los estudios; por lo que su responsabilidad consiste en la coordinación de la obtención de los resultados de ellos y su empleo en el presupuesto.

2.1.1.- MERCADOTECNIA

Antes de iniciar la elaboración de los presupuestos se requiere una planeación y dentro de ésta se incluye un estudio mercadológico del producto para poder determinar los objetivos generales de la compañía.

La investigación mercadológica es una función administrativa de previsión y control que comprende un orden de estudios, metodizados, y que tiene por objeto dar a conocer con oportunidad, veracidad y costeabilidad:

1.- Todos los motivos de aceptación o rechazo parcial o total de los productos que produce o distribuye la empresa.

2.- Tipificar las condiciones: físicas, mentales y económicas del mercado el cual están, o estarán dirigidas.

3.- Analizar minuciosamente al consumidor para descubrir sus necesidades, deseos, temores, hábitos, gustos y preferencias del producto, que le harán decidir o eludir la compra.

4.- Destacar la existencia directa o indirecta de la competencia, conociendo las características de la misma en cuanto a sus precios, ubicación, antigüedad, fuerza técnica etc.

5.- Estudiar los canales de distribución apropiados a la naturaleza del satisfactor y la eficacia que tienen como puntos de venta, midiendo el volumen de asistencia de los consumidores.

6.- Orientar los esfuerzos publicitarios y promocionales hacia donde son útiles.

Para lograr los objetivos antes mencionados podemos considerar que dentro de un estudio de mercado se necesitan tres pasos, mismos que se tratarán ampliamente:

a.- Analizar las experiencias en los resultados de ejercicios anteriores, en relación con factores internos de ventas y factores externos que influyen en la organización.

b.- Análisis del mercado.

c.- Análisis de la situación de cada producto con respecto a su mercado.

a.- La experiencia de las ventas de la compañía en el pasado se puede realizar mediante la depuración de los datos que proporcionen los registros contables y estadísticos de las ventas sobre la actuación en el pasado, basada en la información más reciente que se tenga de:

- Los factores internos que afectan ventas
- Los factores externos que afectan ventas

Los factores internos.- Son las experiencias de ventas de la compañía en el pasado, y que están regidas por la política administrativa, por ejemplo esfuerzos de publicidad y promoción, fondos disponibles para expansión etc.

Estos factores internos se pueden controlar estudiando cuál fué la tendencia de ventas de la compañía en los años anteriores la influencia de las políticas generales de la empresa. O sea los cambios de mercado exigen ajustes importantes en políticas y programas de venta, en estos casos a los administradores compete formular la estrategia principal de las campañas de ventas y a los funcionarios ejecutivos preveer el efecto de tales ajustes asumiendo la responsabilidad de llevar adelante el programa de ventas para sortear obstáculos del camino.

Los factores externos.- éstos se refieren a condiciones generales de los negocios, la potencialidad del mercado, las corrientes económicas generales y la actividad de la competencia.

Estos factores no se pueden controlar pero los administradores - pueden conseguir información valiosísima analizando la tendencia de ventas de los competidores para poder así tomar las medidas necesarias para aprovechar las causas.

Ahora bien para analizar la tendencia de ventas es necesario resumir toda la información disponible para determinar una tendencia general de ventas de la industria a la que pertenecemos.

En ésta fase del estudio de las ventas las cámaras de comercio y - las asociaciones de comerciantes juegan un papel importantísimo al proporcionar los datos estadísticos necesarios para formar un juicio en - cuanto al pasado y al futuro de las ventas de la empresa.

b.- Los análisis del mercado revelan los aumentos y disminuciones - que éste sufre, como consecuencia de las fuerzas económicas generales, - el análisis de mercado significa la recolección de toda la información - con respecto a un territorio determinado, toda esta información debe ser organizada y analizada en tal forma que la empresa pueda determinar cuál es su posición en aquel territorio y cuál debería ser el análisis del - mercado, toma en cuenta no solo la demanda pasada y presente de la competencia de negocios similares, sino también la competencia realizada por otros tipos de productos y el probable crecimiento o declinación de tales productos competidores. La información requerida puede ser obtenida - por medio de cuestionarios enviados directamente a los consumidores o a través de minoristas.

El responsable de mercadotecnia se mantiene en contacto con el mercado así puede medir el lugar donde se encuentra en relación con los de-

más. La información que cada día recibe en cuanto al gusto de las gentes, sus preferencias y aversiones, el aumento o disminución en la demanda y muchos otros factores, inteligente y sistemáticamente tabulados permitirán al investigador establecer comparaciones con la competencia y con la industria en general. Y de éstas comparaciones surgen predicciones en cuanto al mercado en que se venderán los productos durante el siguiente período presupuestal y principalmente de la parte de ese mercado que se penetrará con las ventas.

La composición de la población por edades, sexos, capas sociales, constituyen otro de los elementos del mercado que está cambiando constantemente debido a la natalidad y a los movimientos demográficos propios de todas poblaciones. Las decisiones gubernamentales en cuanto a distribución de las zonas residenciales e industriales también influyen en los movimientos del mercado y deben ser tomados en consideración, así como también los cambios en la distribución de la riqueza.

c.- El análisis del producto ayuda a conocer si hay demanda para cada uno de los productos que la empresa venda. O sea se va analizar si cada uno de los productos se está vendiendo con utilidad, y qué porcentaje del mercado abarca (x) número de productos, esto es, un porcentaje muy bajo de los productos puede distribuirse a una cantidad bastante grande del mercado. Y un porcentaje muy grande de los productos observados una mínima parte del mercado.

Para esto hay que considerar los precios, ya que aquellos productos que tienen mucho mercado puede ser porque sus precios están muy bajos o viceversa.

Si después de hacer un análisis de las ventas del ejercicio pasado encontramos estas variantes con respecto a los precios de los diferentes productos, es conveniente ajustar el precio considerado que el mercado lo acepte.

Ahora bien muchas veces cuando se hace el análisis del producto se encuentran con que el mercado ya no acepta ciertos productos por lo que unicamente estan ocasionando gastos y disminuyendo las utilidades. Todas las compañías productoras deben tener en cuenta que de vez en cuando hay que renovar los productos, ya sea para efectos de mejor presentación, para darles usos adicionales o simplemente para llamar la atención del cliente.

Cada organización requiere un tratamiento diferente cuando quiere ajustar los precios de algunos o de todos sus productos por ejemplo; - una compañía que se dedica a fabricar artículos eléctricos para el hogar tenía costos muy elevados al igual que sus precios de ventas, por lo tanto su mercado cada vez era más limitado. Para solucionar este problema decidí cambiar el funcionamiento del producto, modificando el diseño, de manera que resultará más comoda su manipulación y las reparaciones necesarias pudieran conseguirse y adaptarse con facilidad al aparato. Se simplificó el diseño pues de esta manera se facilitó la fabricación en serie de las piezas, reduciendo costos para poder ofrecer mejores precios.

Estos cambios afectan directamente al volumen de ventas en terminos de cantidad, dinero y naturalmente también en las utilidades.

RELACION DE MERCADOTECNIA CON EL PRESUPUESTO DE VENTAS.

Después de haber conocido las tendencias de ventas, se tiene que relacionar con el presupuesto de ventas, esto se hace de la siguiente manera: se muestra en forma gráfica la experiencia de ventas de la compañía en el pasado. Así se puede encontrar que las ventas de la compañía tienden a bajar uno o dos meses antes que la tendencia general de los negocios.

Conociendo la experiencia en el pasado se puede pronosticar aspectos económicos importantes que afecten el presupuesto.

Nos encontramos con un problema, el volumen y precio al que se puede llegar según las condiciones del mercado, y el volumen y precio determinado por las condiciones particulares de la empresa, es decir según la capacidad de producción y según el costo. Así se concilian para estimar las ventas hacia el año presupuestado.

Como resultado del uso de la información lograda en esta investigación se podrán definir varios puntos a considerar en el presupuesto de ventas, tales como:

- Cambios en el mercado por nuevos productos, precios, etc.
- Mezcla de productos a presupuestar.
- Definición de zonas y sistemas de distribución
- Establecimiento de políticas de precios y estrategias promocionales y de publicidad.
- Volúmenes de ventas a considerar.

2.1.2.- TECNICOS.

Los estudios a formular serán definidos en función a las necesidades de la empresa y aprobados por el comité de presupuestos así como en forma invariable por los responsables de la organización, de acuerdo a su estructura organizacional.

Dichos estudios tenderán a proporcionar los elementos informativos que conadyuen a obtener las premisas a considerar en el presupuesto.

Destacan los siguientes;

N A T U R A L E Z A .

- Ventas

- Cobranza

- Producción.

P R E M I S A S A C O N S I D E R A R

-- Programa de ventas (con mezcla de productos).

-- Programa de incrementos a los precios de venta.

-- Políticas de descuento y devoluciones

-- Canales de distribución.

-- Estrategias de promociones y publicidad, etc.

(Complemento en el punto 2.1.1 mercadotecnia)

- Condiciones de venta.

- Tiempo de recuperación.

- Descuentos y cargos a clientes.

- Provisiones de cobros dudosos, etc.

- Programa de producción.

- Procedimientos de manufactura.

- Equipo a utilizar, etc.

NATURALEZA

- Compras

- Cuentas por pagar

- Personal

- Inversiones

- Financiamiento.

PREMISAS A CONSIDERAR.

- Programación de compras de materiales de mayor importancia,
- Incrementos de precios en función a factores de inflación.
- Descuentos por volúmenes de compras.
- Condiciones de compras.
- Tiempo de pago
- Descuentos, etc.
- Estructura organizacional.
- Programa de incrementos a salarios.
- Programa de incentivos.
- Promociones y creación de nuevas áreas, etc.
- Bases para capitalización.
- Tipos de inversión.
- Manejo contable, etc.
- Tipos de financiamiento.
- Tipos de cambio en su caso, etc.

Como sabemos el departamento de producción está íntimamente ligado con las decisiones de venta, y como se habló ampliamente en el capítulo anterior de la importancia que tiene realizar estudios previos de mercado. En este tema se ha querido enfatizar en los estudios técnicos de producción para dar una idea más clara de como se puede afectar todo un sistema productivo por cambios en las políticas de ventas.

ESTUDIOS TECNICOS DE PRODUCCION.

Hay organismos que después de realizar estudios previos en cuanto a la potencialidad del mercado contratan los servicios de personas especializadas para revisar las instalaciones de la planta, con el objeto de ver si es posible hacer inversiones en equipo, y si la compañía tiene capacidad de producción. Además de que se tendrá que tomar en cuenta que si se compra maquinaria existan personas capaces de manejarlas y darle el uso adecuado.

El estudio de las instalaciones de una organización es muy delicado ya que producción es el área que generalmente absorbe mayor personal, y se tendrá que cuidar no dejar mano de obra ociosa. Por ejemplo, una compañía decidió ampliar su equipo, pero no consideró que la energía eléctrica no sería suficiente al adaptar nueva maquinaria. Esto trajo como consecuencia que mientras unas máquinas trabajaban otras descansaban, ocasionando además gastos excesivos por mano de obra ociosa.

Los estudios técnicos en el área de producción permiten analizar:

- La utilización del equipo productivo actual y ver si es posible otras adaptaciones.
- Los procesos de fabricación y la capacidad productiva con el equipo requerido.
- Los métodos de trabajo actuales y las posibilidades de cambio
- La ubicación en cuanto a flujos de procesos de fabricación, o reubicación de equipos existentes, o la necesidad de locales o construcciones.

Así de esta manera muchos organismos contratan los servicios de personas especializadas para que los ayuden en la toma de decisiones, en cuanto algún cambio en la técnica productiva, evitando problemas tales como:

- Comprar equipo que no sea aprovechado al máximo de su capacidad real.

- Comprar equipo que su mantenimiento y reparación sean incosteables.

- Cambios de planta, de condiciones laborales o ambientales, de los cuales la compañía no este en condiciones, etc.

Después de estudiar el equipo ya se está en disposición de armar el programa de producción, mismo que se detalla en los capítulos posteriores, al hablar del presupuesto de producción.

En base a toda la información anterior se formularán diferentes alternativas y lineamientos a seguir, los cuales deberán ser discutidos y aprobados por los directivos de la empresa.

Los medios a utilizar son entre otros:

- Información estadística que afecte el ramo de la compañía.

- Análisis de mercado por especialistas en la materia.

- Información de la tendencia actual de la economía.

- Experiencia obtenida en períodos anteriores (Historial)

- Contratación de agencias especializadas en estudios determinados y de especialistas en los puntos "debiles" de la organización.

2.2. EFECTOS DE LA INFLACION EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO.

De acuerdo a que vivimos en una época de inflación en espiral, tenemos que considerar los diversos procedimientos para que los estados financieros reflejen los efectos de las variaciones en el poder adquisitivo de la moneda y así poder conducir la empresa en época de inflación.

Así nos preguntamos, ¿ a que se refiere cuando hablan de inflación? en éste capítulo lo definimos de la siguiente manera:

2.2.1.- INFLACION

"Es un proceso de desequilibrio económico caracterizado por el incremento en precios, que es sinónimo de pérdida en el poder adquisitivo de la moneda, y proviene del aumento del circulante". (A) O sea a un ganando un sueldo superior al del año pasado no podemos comprar lo mismo que comprábamos ése año.

"La inflación afecta a los valores monetarios al experimentar una disminución en su valor real. Su poder de compra a la fecha de los estados financieros es diferente del que tenían al momento de la transacción original". (B)

Este proceso no se puede detener ya que gran parte de nuestra inflación es provocada por factores externos que están fuera de nuestro

(A) Carlos Corpiza Mac. Gregor., Comité Investigación Técnica IMEF-1974.

(B) Boletín B₃ página 38.

control (escasez de materia prima, incremento de la tasa de interés).

La inflación no es un fenómeno que pueda ser aplicado como una medida independiente aplicable por igual a todas las personas empresas u otras entidades. La tasa de inflación varía, respecto a las personas, empresas u otras entidades, de acuerdo con la selección de mercancías y servicios que éstas adquieren. La contabilidad de una empresa debe reflejar el efecto de la inflación en las operaciones de esa empresa en particular.

¿Qué pasa cuando se considera que los estados financieros reflejen las variaciones en el poder adquisitivo de la moneda?

Entonces como se ve muy a menudo nuestra información es falsa, así mismo nuestros estados financieros presupuestados no reflejan su verdadero valor y provocan los siguientes efectos: Además de que afectan algunos de los principios de contabilidad.

- El estado de resultados no refleja las pérdidas o ganancias originadas por la inflación, afectando el principio de revelación suficiente.

- El estado de resultados computa gastos o ingresos expresados en dinero de diverso poder adquisitivo, afectando al principio de consistencia de revelación suficiente y de realización.

- Los estados comparativos que comprenden varios años pierden su valor afectando el principio del período contable.

- Las razones y proporciones se distorsionan

- Propicia el endeudamiento y descapitalización de las empresas.

Por eso es necesario aprender a vivir dentro de un marco mundial de inflación, tomando en consideración la experiencia adquirida por otros países como Argentina, Brasil etc.

Para poder solucionar el problema relacionado con la inflación, se tratan ampliamente en capítulos posteriores dos métodos que son los que cuentan con un considerable apoyo teórico y han sido desarrollados y experimentados con mayor profundidad e intensidad:

- El ajuste por cambios en el nivel general de precios.
- El de actualización de costos específicos.

Los cuales determinan estados financieros que reflejan los efectos de las variaciones en el poder adquisitivo de la moneda.

2.2.2.- APLICACION DE LA INFLACION EN EL PRESUPUESTO.

La relación para manejar la inflación en la contabilidad y en el presupuesto, consiste en que se tiene que conocer la inflación para reexpresar los estados financieros reales periódicamente, y observar su comportamiento y considerarla dentro del presupuesto del año siguiente.

Es decir si un gerente administrativo está familiarizado con los cambios por inflación, podrá suponer la variación de los porcentajes de inflación del próximo período, ¿Cómo?

Quizas al observar el comportamiento de inflación de Estados Unidos con México, o mediante economistas que están actualizados con aumentos en el gasto público o déficit de la balanza de pagos, nos ayudan a pronosticar los porcentajes de inflación y por consecuencia los incrementos en precios. Y para unificar los conocimientos se tienen que es-

estudiar las experiencias pasadas y sus consecuencias con relación a la inflación para saber como manejar la inflación al presupuestar.

De acuerdo a lo que explique anteriormente tenemos dos elementos, - el conocer el medio económico del País para pronosticar un porcentaje - de inflación y el comportamiento de un incremento en precios de años anteriores, para conocer sus efectos y considerarlos al presupuestar.

Ejemplo, el gerente financiero de la empresa (X) acostumbra, reexpresar mensualmente sus estados financieros y al término del ejercicio ve que hubo inflación en 1982 por un 99.9% y que al mes de junio ya había un 68.2% de inflación, como se detalla a continuación.

Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	
3.25	3.05	31.4	3.02	5.8	22.3	= 68.82%

El gerente financiero de ésa empresa consideró como meses claves - marzo y junio porque sufrieron más fuertemente un porcentaje de inflación. Al mismo tiempo servirá de experiencia para presupuestar.

Para formar las premisas del presupuesto se tendrá que considerar los movimientos de cada una de las cuentas de balance y de resultados - por el período presupuestado. De acuerdo a las políticas establecidas - para ése año, experiencias pasadas etc., con éstas tendremos un porcentaje de inflación nos dará el porcentaje base para cada renglón a presupuestar.

Conociendo el costo unitario de producción presupuestado, podremos pronosticar los incrementos en precios de venta y por consecuencia en - todas las operaciones de la empresa.

Por ésto separaremos cada uno de los elementos del costo.

1.- Compra de materia prima nacional.

 compra de materia prima importada.

2.- Mano de obra directa

 Mano de obra indirecta (dentro de producción)

3.- Gastos directos de fabricación.

 Gastos indirectos.

Tenemos como dato que para 1983 se espera un porcentaje de inflación del 80% .

- Para conocer el porcentaje de las premisas para empezar a presupuestar materia prima, no solo nos basaremos en el 80% de inflación pronosticado, habremos que considerar con que proveedores contamos, cuál es su política, su situación de cada proveedor y cuál es el que más nos distribuye. Como ejemplo el caso de una empresa de metal, su proveedor potencial distribuye diferentes tipos de acero ya sea redondo o cuadrado pero el que a menudo sufre incrementos en precios es el 1025 redondo. Este proveedor nunca aumenta los precios del acero al nivel general de inflación, sino que se va bastante abajo (aproximadamente 35% abajo del índice general de inflación). Este proveedor pone como condición que se le pague a 30 días sin retrasos, y sino corta el crédito. Con ésto se puede presupuestar únicamente un incremento en precios del 45% por materia prima, también se sabe que esos incrementos serán más fuertes en los meses de marzo y junio, y así hasta llegar a diciembre donde todos los incrementos sumarán ese 45%.

Con respecto a la materia prima importada se sabe que al haber inflación es porque forzosamente hay una devaluación, por lo que en la mis-

ma proporción se distribuye el 80% de inflación en los diferentes meses, de esa misma forma se distribuirá el incremento del dólar para presupuestar la materia prima importada.

- Mano de obra, para formar las premisas de éste renglón, en enero tiene que haber un aumento del 30% (de acuerdo a cambios económicos) - otro en abril del 20% y otro en junio del 20%, posiblemente habrá otro - por valuación de puestos de un 10% y así se llega al 80% de inflación esperado. Pero también se sabe que hay que considerar contratos de trabajo políticas en cuanto a aumentos o disminuciones de personal, promoción de personal etc.

- Tratándose de mano de obra directa, aparte de considerar lo anterior, se tendrá que considerar aumentos en la producción esperada, de acuerdo a las exigencias del mercado, así habrá también aumentos de mano de obra que afectarán al porcentaje del 80%.

- En gastos directos e indirectos de fábrica se tomará las mismas condiciones que en mano de obra y las experiencias pasadas.

Lo importante de éste punto es que quede claro que para llevar a cabo un control presupuestal es necesario comparar mensualmente estados - financieros reexpresados con el presupuesto, ya que éste muestra la inflación.

2.2.3 COMO AFECTA LA INFLACION EN LA ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS.

El producto de la contabilidad se basa en la elaboración de los estados financieros. Desafortunadamente, y en base a las notas, comentarios y situaciones de inflación, dicha información ha perdido fundamentación, puesto que varios de sus principios ya no son aplicables en las circunstancias actuales. Esto mismo nos obliga a tener que reexpresar los datos contenidos en dicha información.

El objetivo de la reexpresión de estados financieros es:

- 1) Determinar en valores reales la utilidad del negocio.
- 2) Determinar en valores reales los diferentes recursos de la compañía.

La incapacidad que tiene la contabilidad a costos históricos para producir información adecuada en las condiciones económicas, de la actual inflación, ha orillado a los ejecutivos de los grupos empresariales y gubernamentales, a la búsqueda de nuevas técnicas de contabilidad que reflejen la realidad económica actual.

Entre otras encontramos:

- 1.- El de ajustes por cambios en el nivel general de precios
- 2.- El de actualización de costos específicos.

1.- METODO DE AJUSTES POR CAMBIOS EN EL NIVEL GENERAL DE PRECIOS -

"Es una lista numérica de valores asignada a una lista específica de artículos y servicios bajo determinada fecha (mes y año) con referencia a esa misma lista de artículos y servicios, y a sus valores durante-

otra fecha anterior, llamado año base" (C)

También es definido como "El método que corrige la unidad de medida empleada utilizando valores constantes en vez de pesos nominales".

(D).

Se puede decir que éste método consiste en una medida estadística que exprese un cambio en los precios de un bien.

Lo publica el Banco de México en su revista indicadores económicos

Se determina en base de considerar 5162 artículos y servicios agrupados en 162 conceptos de 16 ciudades del país, en lo tocante al índice de precios al consumidor, que es el que se debe adoptar para efectos de actualización.

"Si durante uno y varios ejercicios la economía cambia se ajustarán todos sus valores de activo originales, sin violar el principio del costo de adquisición, pues de ésta manera sólo se preservará su valor original para recuperar la inversión a través de la repercusión de sus costos en la depreciación, y éstos a su vez a través del precio de venta." (E)

POR EJEMPLO:

Un artículo que en 1990 tenía un precio de venta de \$500.00 tuvo las siguientes variaciones en precios durante 4 años.

(C) Francisco Javier Laris Casillas., Estrategias para la planeación y control empresarial pag. 78

(D) Boletín B₁₀, Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

(E) Boletín A-1, Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

AÑO	PRECIO DE VENTA	NO. DE ARTICULOS	PRECIO DE VENTA.
			1984
1980	\$ 500.00	1	\$ 6,000.00
1981	\$ 800.00	1	\$ 6,000.00
1982	\$ 1,500.00	1	\$ 6,000.00
1983	\$ 4,000.00	1	\$ 6,000.00
1984	\$ 6,000.00	1	\$ 6,000.00
TOTAL	\$12,800.00	5	\$ 30,000.00

Si nosotros por (X) causa conservamos en nuestra bodega los cinco artículos, y quiciéramos venderlos en 1984 en un total de \$ 20,000.00, aún sabiendo que en su época sumaban un total de \$ 12,800.00 precio de venta, aparentemente tenemos un ingreso superior al precio de venta de \$ 7,200.00 (\$ 20,000.00 - \$ 12,800.00 = \$ 7,200.00). Pero si se analiza los \$ 20,000.00 no nos servirían ya que los cinco productos en 1984 tienen un precio de venta de \$ 30,000.00 y posiblemente con los \$ 20,000. ni siquiera se podría recuperar el inventario.

Para comprender claramente la gravedad del problema que afecta la contabilidad, se pondrá otro ejemplo, reflejado en el activo fijo de una empresa, tomando en consideración el crecimiento del índice, de precios al consumidor sufrido por México en los años 1975-1980.

Suponiendo que una empresa adquirió en 1975 un activo fijo, depreciable en cinco años, al precio de \$ 100,000.00 en la intaligencia de que se trata de una máquina que transforma al producto básico de la empresa y consecuentemente, al cabo de cinco años, tendrá que reponerse por otra semejante,

La contabilidad de esa empresa, después de los cinco años, mostrará en su estado de situación financiera una depreciación acumulada de \$ 100,000.00 sin embargo, la máquina nueva que tendrá que comprarse, costará aproximadamente \$ 178,100.00 ya que el crecimiento del índice de precios fué del 78.10% .

De lo anterior se deduce que durante la vida útil de ese activo, se estuvieron cargando a los costos, depreciaciones por un monto inferior al real, de \$ 78,100.00 (desde el punto de vista económico), lo que dió como resultado que la utilidad de la empresa se vió incrementada indebidamente en ése período en una cantidad semejante.

Al registrar la contabilidad una utilidad inflada, pudieron haberse pagado a los accionistas dividendos también inflados, lo que equivale a una merma o pérdida del capital de la empresa.

El procedimiento que se puede recomendar es el propuesto por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, que consiste en ajustar las partidas no monetarias de los estados financieros históricos tradicionales, tomando como base los cambios en el nivel general de precios.

Para que se pueda comprender éste concepto se define:

- a).- Partidas monetarias.
- b).- Partidas no monetarias.

a).- PARTIDAS MONETARIAS.

"Son activos y pasivos monetarios los que se caracterizan por:

- Su monto se fijan por contrato o en otra forma, en términos de -

unidades fiduciarias, independientemente de los cambios en el índice general de precios.

- Originan a sus tenedores un aumento o disminución en el poder adquisitivo en general o de la moneda, cuando existen cambios en el índice general de precios. (F)

"Las partidas monetarias pierden valor con el transcurso del tiempo por el hecho de estar expresados y ser representativos de la moneda corriente" (G)

Por esto mismo las partidas monetarias no sufren ajuste ya que están expresadas en un equivalente a la unidad monetaria y el poder adquisitivo general de la misma a la fecha del reporte financiero.

b).- PARTIDAS NO MONETARIAS.

"Otorgan a sus tenedores derechos u obligaciones sobre bienes no necesariamente expresados por cantidades fijas de dinero" (H).

Se puede decir que se distinguen porque, "no ganan ni pierden poder adquisitivo, ya que éstos conservan su valor intrínseco aunque dicho valor se exprese en términos de una menor o mayor cantidad de unidades monetarias equivalentes". (I)

(F) Boletín B5., párrafo 9 Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

(G) Boletín B10, pag. 31 octubre 1983.

(H) C.P. Franco Bolaños, Mariani Ochoa, la inflación y la reexpresión de estados financieros, pag. 81

Las partidas no monetarias serán las que se ajustarán aplicando los índices de precios, y la diferencia entre los activos monetarios y los pasivos monetarios, servirá para determinar la utilidad o pérdida por retención de valores monetarios.

Como ejemplo tenemos:

MONETARIOS

- Efectivo
- Cuentas y documentos por cobrar
- Cuentas y documentos por pagar
- Pasivos acumulados

NO MONETARIOS

- Inventarios
- Inmuebles maquinaria y equipo
- Capital.

Como las partidas no monetarias son las que se ajustarán, se dará una breve explicación de cada una de ellas.

INVENTARIOS.

En éste renglón se debe de actualizar, aplicando el factor derivado del índice de precios, y además es necesario determinar la rotación-promedio y así ajustar los inventarios iniciales y finales.

ACTIVO FIJO

En éste renglón debemos obtener un análisis de los años de adquisición y así poder aplicar el índice correspondiente al año de compra del activo, en éste caso, también se aplicarán los índices a la depreciación.

(I) Seminario, C.P. Ernesto Vega Velasco, ¿Reconoce la información financiera los efectos de la inflación? IMEF.

ción acumulada, sobre las mismas bases del año en que se generó.

El importe por la corrección de éstas cuentas se debe acreditar a la cuenta puente "corrección por reexpresión".

CAPITAL

Para el ajuste de éste renglón el procedimiento es similar al explicado para activo fijo, es decir, se aplican los índices según el año de aportación y en igual forma debe procederse con las utilidades o pérdidas acumuladas.

A la diferencia entre el valor histórico y el actualizado del capital contable se le denomina "reserva para mantenimiento del capital". El cual es un rubro integrante del capital contable.

El monto de la reserva para mantenimiento del capital contable se cargará a la cuenta puente "corrección por reexpresión".

COSTO DE VENTAS

Como las compras se ajustan es necesario ajustar el costo de ventas con el costo que tenían los artículos al momento de la venta.

VENTAS

Las ventas se deben de ajustar de acuerdo a la medida del incremento en el índice durante el año.

Ahora se explicará cuando se tiene utilidad o pérdida por variaciones en los valores reales monetarios ocasionados por la inflación.

- La utilidad se obtiene cuando los pasivos monetarios son superiores a los activos monetarios y se le llama posición monetaria corta. Se obtiene utilidad porque el excedente de los pasivos sobre los activos monetarios se liquidará con unidades de menor poder adquisitivo.

- La pérdida se obtiene cuando los activos monetarios son superiores a los pasivos monetarios, y se le llama posición monetaria larga. Se obtiene pérdida porque se disminuyen los recursos reales de la empresa.

Resulta evidente que el trabajo de ajustes durante la primera ocasión, será mayor que en los subsecuentes años, en los cuales únicamente se requiere la actualización de los valores de los renglones de aumentos o disminuciones del ejercicio al nivel de precios del mes en que fué registrado el aumento o la disminución o en último caso, al nivel de precios promedio de ese año.

En resumen el procedimiento para actualizar estados financieros consiste en:

a).- Determinar las partidas monetarias y las no monetarias en los estados financieros.

b).- Encontrar las fechas de adquisición de las partidas no monetarias.

c).- Obtener el índice de precios para la actualización del nivel general de precios.

d).- Aplicar el nivel general de precios a las partidas no monetarias.

e).-Con las partidas monetarias determinar la ganancia o pérdida - por posición monetaria.

Si los activos monetarios son superiores a los pasivos monetarios - la empresa absorbe el efecto de la inflación.

Si los activos monetarios son inferiores a los pasivos monetarios - los acreedores absorben el efecto de la inflación.

Para mejor comprensión del método antes mencionado se expone un caso práctico.

SUPUESTOS :

1.- Indices Nacional de precios al Consumidor, del Banco de México - S.A.

1o/enero/79	106.3
promedio 1979	118.2
21/diciembre/79	127.6
Promedio 1980	149.4
31/diciembre/1980	165.7

2.- El inventario está formado por productos adquiridos durante todo el año.

3.- Los dividendos son declarados y pagados al final de cada año.

4.- Las adquisiciones de planta y equipo fueron hechos al inicio de las operaciones y al final de 1979, y están sujetos a depreciación a razón del 100% anual, sobre el procedimiento de línea recta.

FORMULA PARA AJUSTES POR INDICE DE PRECIOS.

Costo original x índice al final período = costo de la partida en
 de la partida. índice a la fecha de términos de pesos al -
 adquisición final del período.

COMPANÍA X S.A.

Resultado por posición monetaria a corto plazo en el año 1980.

	valor historico	factor	valor reexpre sado.
pasivos monetarios			
netos (al inicio).	(10)	165.7/127.6	(13)
mas o menos: ventas	2,000	165.7/149.4	2,218
	<u>1,990</u> *****		<u>2,205</u> *****
menos:			
pago de pasivo al iniciar el año	100	165.7/127.6	130
compra de mercancías	1,000	165.7/127.6	1,109
otros gastos	600	165.7/149.4	665
dividendos pagados al final del año	20	165.6/165.7	20
	<u>1,720</u> *****		<u>1,924</u>
activos monetarios			
netos	270		281
			270
perdida por posicion monetaria			<u>11</u>

En éste estado se puede observar el comportamiento de las pérdidas monetarias a corto plazo, para poder así determinar la utilidad o pér-

dida por el movimiento de la moneda es decir la inflación.

Ese estado se puede realizar también en el año de 1979 con los datos respectivos. Y al final comparar las cifras reexpresadas del año de 1979 con las de 1980.

COMPANÍA X, S.A.

Ajustes a los estados de resultados en el año 1980.

(Cifras en millones de pesos)

	valor historico	factor	valor re- expresado
<u>ventas:</u>			
año 1979	1,600	165.7/118.2	2,243
año 1980	2,000	165.7/149.4	2,218
<u>costo de ventas</u>			
año de 1979			
inventario inicial	500	165.7/106.3	779
más compras	1,040	165.7/118.2	1,458
mercancía disponible para la venta	1,540		2,237
menos: inventario final	600	165.7/118.2	841
	<u>940</u>		<u>1,396</u>
año de 1980			
inventario inicial	600	165.7/118.2	841
más: compras	1,000	165.7/149.4	1,109
mercancía disponible para la venta	1,600		1,950
menos: inventario final	400	165.7/149.4	444
	<u>1,200</u>		<u>1,506</u>
<u>depreciacion</u>			
planta y equipo adquirido 1/enero/79	600	165.7/106.3	935
planta y equipo adquirido 31/dic/79	200	165.7/127.6	260
total de costo ajustado de planta y equipo al inicio y final de 1980.			1,195

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PROCEDIMIENTO AJUSTES POR CAMBIOS EN EL NIVEL GENERAL DE PRECIOS.

VENTAJAS

- 1.- Conserva el costo histórico
- 2.- Es objetivo y de aplicación uniforme
- 3.- Mejora las bases para la determinación de la utilidad
- 4.- Previene la descapitalización de la empresa.
- 5.- Es accesible para toda clase de empresas
- 6.- Su implantación es económica.

DESVENTAJAS

- 1.- Los índices no consideran los cambios en la calidad o las mejoras en los bienes que forman
- 2.- No refleja el valor real de los activos porque es difícil que la inflación general de los mismos coincida con los específicos.

2. METODO DE ACTUALIZACION DE COSTOS ESPECIFICOS.

Este método "presenta el valor en que se incurrirá a la fecha de los estados financieros para adquirir o producir un artículo igual al que está en inventarios". (J)

"El valor de reposición permite un discernimiento mucho más detallado en todas las áreas, acerca de cómo el nuevo nivel de precios de cada actividad se manifiesta en los resultados, en el balance general, en la

(J) Boletín B-10, Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

estructura de costos etc."(K)

O sea éste sistema mostrará los resultados de los estados financieros al precio de realización, mostrando así el impacto de la inflación- específicamente sobre la empresa.

La determinación de la utilidad basada sobre costos de reposición- tiene dos ventajas sobre medición de la utilidad basada en costos histo- ricos convencionales que son:

a).- El uso de los costos de reposición nos permita enfrentar los- costos actuales con los ingresos actuales.

b).- En el cálculo de la utilidad basada en costos de reposición - se revelan los dos componentes de la utilidad al utilizar costos histó- ricos.

Los dos componentes de la utilidad son: la utilidad de operación- y la utilidad generada por activos y pasivos (es decir revaluaciones en el caso de activos y ganancias por la inversión de capital ajeno en el- caso de los pasivos.

PROCEDIMIENTO.

Básicamente consiste en ajustar las cifras no monetarias de los - estados financieros a costos actuales, para que al final quede expresa- do en la información los costos vigentes en el momento del ajuste.

(K) Seminario ¿Reconoce la información financiera los efectos de - la inflación?., Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.- 1980.

Es decir se contabiliza las diferencias de los precios actuales con tra los históricos.

Este método se podrá comprender mejor, si lo ejemplificamos:

DATOS:

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA A DICIEMBRE 31 DE 1981.
 (costos históricos)
 (cifras en millones de pesos)

<u>activo</u>		<u>pasivo y capital.</u>	
Inventario	300	Pasivo	200
* Equipo de rep.	150	Capital inicial	90
Terrenos	<u>140</u>	Utilidades acum.	<u>300</u>
Totales	<u>590</u> =====		<u>590</u> =====

* El equipo de repararto se compró a fines de diciembre de 1981 - cinco años de vida; sin valor de desecho, método de depreciación línea-recta; no hay depreciación en 1981.

INFORMACION RELATIVA A LAS OPERACIONES DE 1982.
 (cifras en millones de pesos)

Ventas	\$ 750
costo de la mercancía comprada	430
inventario, dic/31/de 1982	420
costo de reposición del inventario a diciembre 31 de 1982	600
costo de ventas (a costo de reposición a la fecha de las ventas)	520
costo de reposición del equipo de repar <u>to</u> , según avalúo del 5 de enero de 1982	200

costo de reposición del terreno,
según avalúo del 2 de abril 1982 \$ 230.

Estado de Resultados por el año 1982.
(costos históricos)

Ventas		\$	750.
costo de ventas			
inventario a enero I, 1982.	\$ 310.		
compras de mercancías	<u>\$ 430.</u>		
mercancía disponible para la			
venta	\$ 740.		
menos: Inv.(dic/31/1982)	<u>\$ 420.</u>	\$	<u>320.</u>
utilidad bruta		\$	430.
menos: depreciación del			
equipo de rep. (\$ 150/50)		\$	<u>30.</u>
Utilidad neta		\$	<u>400.</u>

Ahora con los datos anteriores se correrán los asientos de diario necesarios para ajustar la información financiera a valor actual, y posteriormente se armará el estado de resultados a costo de reposición.

Los renglones que se van a ajustar son aquellos que corresponden a partidas no monetarias. En éste caso específico, se ajustarán las siguientes cuentas; inventarios, equipo de reparto, terrenos, costo de la mercancía vendida, gastos por depreciación, ventas.

- Inventarios tenemos que el costo de reposición del inventario a diciembre 31 de 1982, es de \$ 600. millones de pesos, mientras que se -

encuentra contabilizado al 31 de diciembre de 1982, en \$ 420. millones - de pesos, por lo que tenemos una diferencia de \$ 180. millones, que representa la ganancia no realizada por retención de activos y se cargará a inventarios, acreditándose a la cuenta corrección por reexpresión cuanta puente.

- Equipo de reparto, tenemos que el costo de reposición del equipo de reparto al 5 de enero de 1982 según avalúo es de \$ 200. millones, - mientras que en el estado de situación financiera al 31 de diciembre de 1981, está contabilizado en \$ 150. millones por lo tanto tenemos una diferencia de \$ 50. millones que representa la ganancia no realizada en - activos, y se cargará a la cuenta de equipo de reparto, y se acredita a la cuenta corrección por reexpresión cuanta puente.

- Terrenos, su costo de reposición, según avalúo del 2 de abril de abril de 1982 \$ 230. millones, y se encuentra contabilizado en el estado de situación financiera a \$ 140 millones por lo tanto tenemos una diferencia de \$ 90 millones que representa la ganancia no realizada por retención de activos, y se carga a la cuenta de terrenos con crédito a corrección por reexpresión cuanta puente.

- Costo de ventas a la fecha de la venta de la mercancía tiene un - costo de \$ 520 millones, mientras que se encuentra contabilizado en \$320 millones, existe una diferencia por \$ 200 millones que se cargan a costo de ventas y se acreditan a la cuenta de utilidad por retención de acti-vos.

- Gastos por depreciación, como ahora el equipo de reparto tiene un costo de \$ 200 millones y anteriormente tenía un costo de \$ 150. Millone

los 50 millones que son la diferencia del equipo de reparto se dividen entre la vida útil de cinco años, y le corresponde un complemento a la depreciación de \$ 10 millones por año. Se carga a la cuenta puente de gastos por depreciación y se acreditará a depreciación acumulada.

- Corrección por reexpresión, se carga por los \$ 10 millones para registrar la realización de la ganancia por depreciación y se acredita a utilidad por retención de activos.

- Se cierran las cuentas de ingresos, y costos contra la cuenta de utilidad del ejercicio.

- Se cierran las cuentas de utilidad por retención de activos, y la de utilidad del ejercicio contra utilidades acumuladas.

ESTADO DE RESULTADOS POR EL AÑO DE 1982.

(Costos de reposición)
(Cifras en millones de pesos)

Venta	\$ 750.
Costo de ventas (costo de reposición a la fecha de la venta)	<u>\$ 520.</u>
Utilidad Bruta	\$ 230.
Menos: depreciación del equipo de reparto (base do s/costo de reposición: \$ 200/50)	\$ 190.
Ganancia por retención de activos (realizado a través de ventas o uso durante 1982). En mercancía vendida exceso de costo de reposición (\$ 520) sobre costo histórico de (\$ 320)	\$ 200.
En depreciación exceso de costo de reposición - (\$ 40) sobre costo histórico (\$ 30)	\$ 10.
Utilidad realizada (igual a costos históricos)	\$ 400.
Utilidad no realizada a diciembre 31 de 1982 en inventario final exceso de costo de reposición- (\$ 600) sobre costos históricos (\$ 420)	\$ 180.
En equipo de reparto exceso de costo de reposición (\$ 160) sobre costos históricos (\$120)	\$ 40.
En terreno exceso de costo de reposición - (\$ 230) sobre costos históricos (\$ 150)	<u>\$ 80.</u>
Utilidad por costo de reposición.	\$ 700.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL METODO DE COSTO DE REPOSICION

VENTAJAS:

- 1.- Presenta por separado la utilidad de operación y las utilidades por retención de activos.
- 2.- Proporciona una imagen de la empresa más aproximada a la real en esa fecha.
- 3.- Evita la descapitalización de la empresa al asegurar el mantenimiento físico del capital.
- 4.- La información generada es más relevante, para fines administrativos, que la del sistema de costos históricos.

DESVENTAJAS:

- 1.- Es difícil obtener el valor de algunos activos.
- 2.- Su operación es más costosa.
- 3.- Para muchos usuarios será más difícil de interpretar algunos puntos.
- 4.- Implica un gran cambio en cuanto al marco teórico actual, pues abandona algunos principios fundamentales; costo histórico, realización, etcétera.
- 5.- La objetividad de una de las principales críticas
- 6.- No revela las pérdidas o ganancias monetarias derivadas de enfrentar el efecto específico de la inflación en la empresa, con la inflación general.

Después de haber conocido los procedimientos que se siguen para reexpresar estados financieros, se observa que en México en algunas ocasiones será difícil obtener resultados reales ajustados sobre el método del nivel general de precios, debido a las variaciones inflacionarias de

un producto a otro, y de un sector a otro. En éste sentido se pueden citar casos en que en un tipo de compañía pueden estar disminuyendo los precios y costos mientras en otras compañías pueden estar aumentando dramáticamente. Como ejemplo, podemos mencionar la industria de la construcción en la que, en los últimos años, la tasa de variación en los precios ha sido superior a la de la economía en general. Por otro lado en el negocio de las minicomputadoras sus precios van hacia abajo.

Al comunicar la información económica no parece muy sensato proporcionar datos basados en costos históricos, ajustados de acuerdo con los cambios en el índice general de precios en éste tipo de negocios. Ahora sería mucho más relevante optar por un sistema de contabilidad a costos de reposición ya que muestra el impacto sobre la empresa en particular. El problema que surge es que éste sistema resulta mucho más costoso que el basado en el índice general de precios, y como la mayoría de las empresas en México son pequeñas y medianas no estarán en condiciones de costear el sistema de contabilidad a costos de reposición.

Bueno lo cierto es que ambos sistemas tienen ventajas y desventajas, y las empresas hoy en día pueden optar por cualquiera de los dos como más convenga al caso específico.

2.3.- BASES Y LINEAMIENTOS

Para realizar el presupuesto se debe de apoyar en aspectos importantes que delimiten la acción presupuestaria siguiéndose un propósito común. Es decir realizar el presupuesto sobre reglas aprobadas por la dirección general y por el comité de presupuestos, apoyándose en el objetivo de la empresa.

BASES Y LINEAMIENTOS

- 1.- Obtener la autorización de la dirección de la empresa.
- 2.- Analizar y actualizar la estructura de la organización.
- 3.- La realización cuidadosa de las metas y políticas
- 4.- Considerar factores externos.
- 5.- Implantar un calendario de actividades.
- 6.- Formular y difundir el manual de funciones.

1.- Con relación al primer punto se puede decir que con frecuencia se da el caso, de que la idea de implantar el sistema de presupuesto en la empresa parte de la alta gerencia, por lo tanto no hay ningún problema en cuanto al apoyo, ya que éste lo proporcionan los altos ejecutivos de la empresa.

2.- La necesidad de algún proceso ordenado de toma de decisiones hace que sea conveniente postular un arreglo para reconocer las diversas tareas y destrezas que entran en juego. Este tipo de estructura sistemática para facilitar la toma de decisiones, se representa en un organigrama. Este organigrama marca la estructuración técnica de las rela-

ciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones -

Para presupuestar se necesita analizar y actualizar la estructura de la empresa logrando definir claramente cada nivel de autoridad, con sus respectivas líneas de responsabilidad, que las unen con sus jefes y subordinados. De este organigrama se puede desprender un sistema de contabilidad basado en la organización de la propia empresa presentando - las áreas de responsabilidad, con el objeto de hacer más sencilla la labor de identificación de gastos y a su vez, la correspondiente comparación contra presupuestos.

3.- La realización cuidadosa de las metas y políticas.- Para formar las metas es necesario que intervengan todos los departamentos de la empresa, ya que éstos conocen a donde pueden llegar dentro de su área, por ésta razón los departamentos son responsables de determinar - sus metas y cuantificarlas de acuerdo al objetivo general de la organización, por ejemplo el departamento de ventas tiene como objetivo para el año a presupuestar incrementar sus ventas en volumen en un 20% , - y con éste incremento los demás departamentos tendrán como objetivos - incrementar su producción, sus compras, y el personal en el área productiva. De esta manera todos los departamentos se coordinan llegando al - objetivo general.

Las políticas se pueden definir como: "Arte o maña con que se conduce un asunto o negocio o se emplean los medios para la consecución de un fin determinado". (L) Entendiéndose como políticas, las reglas o normas

(L) Diccionario., Gran Sopena.

mas generales, que sirven de guía al pensamiento y acción de los subordinados, apegándose dichas políticas, a los objetivos establecidos; se refieren a la organización en su conjunto, a sus secciones, departamentos o funciones. Dichas políticas vienen a constituir una fuente de información, ya que afectarán a las operaciones de la empresa en un momento dado.

De esta manera, surge la importancia de efectuar una revisión de las políticas establecidas, previas a la formulación de los presupuestos, ya que estos intervienen directamente en la toma de decisiones para la planeación, ejecución y control de todas las operaciones de la empresa, y así lograr los objetivos generales.

4.- Los factores externos serán considerados ya que éstos son los más importantes en una tarea presupuestaria, si no existieran factores externos tales como: tasa de inflación, tasa de interés, tipos de cambio, incrementos en precios, incrementos en contratos colectivos, etc.- La tarea presupuestaria sería muy fácil ya que se formarían planes y éstos se cuantificarían con una probabilidad muy grande de que el presupuesto sea realista. Pero como al contrario cada día se realizan mayores cambios en factores externos y no se pueden controlar, lo único que se puede hacer es estudiar y analizar su comportamiento, para considerarlos en conjunto dentro de las premisas del presupuesto.

5.- Es necesario la implantación de un calendario de actividades, porque el presupuesto es considerado como la planeación para la obtención de un resultado. Al hablar de planeación se está diciendo que se tendrá que realizar una tarea en cierto tiempo, por lo tanto es necesario fijar las fechas de entrega de las estimaciones e información so-

licitada a las diversas áreas, ya que un plan dependerá de otro. Sólo - con la implantación de un calendario de actividades, abarcando los aspectos de sincronización y coordinación se podrá realizar el presupuesto oportunamente.

Para hacer las estimaciones del presupuesto, se tomará como base - el sistema de contabilidad y costos, que proporcionan información histórica.

6.- Se formulará y se difundirá el manual de funciones a cada uno de los miembros de la organización que intervienen en la elaboración de los presupuestos, detallando hasta donde sea posible sus obligaciones, autoridad etcetera.

En la preparación del presupuesto no sólo intervienen todos los - funcionarios a nivel gerencial, al final se ve que hasta el último de - los empleados ha intervenido, ya que las medidas de control establecidas llegan hasta los niveles inferiores de la organización.

También será necesario que el jefe (alto funcionario) deberá entreñar debidamente a sus supervisores y tratará detalladamente la técnica y mecánica de la instalación presupuestal, presentando ejemplos de cédulas presupuestales, provocando discusiones en algunos casos etc. Existen empresas que imparten cursos formales de capacitación formando grupos a diferentes niveles administrativos.

Ahora ya se tiene una idea más clara de lo que son bases y lineamientos, por lo tanto hay que considerar que lo expuesto anteriormente no es limitativo lo único que hay que tomar en cuenta es que toda tarea tiene un principio y un fin, y establecer bases y lineamientos es el -

principio de una tarea presupuestal.

2.4.- ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS

"Los presupuestos, son un sistema básico que integra todos los planes operativos para expresar los resultados financieros y desempeño económico del negocio. Esta información debe ser un elemento central en cualquier sistema de información administrativa debido a que las consecuencias financieras totales resultantes de la suma de todos los planes operativos son la medida final del desempeño económico" (H).

Para ésto es necesario la coordinación efectiva en la presupuestación, que requiere de la identificación de un nivel de actividad común para el negocio, basado en el presupuesto de ventas, es decir una compañía no puede esperar obtener un buen rendimiento y disfrutar de crecimiento futuro, sin tomar en cuenta la capacidad de la compañía en aspectos de producción, ingeniería, así como la utilidad obtenida y la que se espera obtener. De ésta manera vemos que del presupuesto de ventas se derivan todos los demás.

A continuación mostraré, los presupuestos necesarios en una compañía industrial. Si bien éstos presupuestos variarán con cada empresa, pero la mayor parte de las compañías industriales siguen con éxito el siguiente patrón.

- 1.- Presupuesto de ventas
- 2.- Presupuesto de inventarios
- 3.- Presupuesto de producción
 - a) De materia prima

(H) Reginald L. Jones y H. George Trentin., Preparación de presupuestos clave de la planeación y control pag 329.

- b) Mano de obra directa
- c) Gastos indirectos de fabricación
- 4.- Presupuesto de gastos de venta.
- 5.- Presupuesto de gastos de administración
- 6.- Presupuesto de erogaciones capitalizables (o adiciones de - activo fijo.
- 7.- Presupuesto de caja
 - a) Entradas que se percibirán
 - b) Desvolvos que tendrán que realizarse

1.- EL PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas generalmente se toma como base del programa completo de la empresa y debe formularse antes que cualquiera de los demás.

El presupuesto de ventas no es un pronóstico, la diferencia es importante, un presupuesto es un documento de planeación y control que muestra los objetivos de la administración.

Un pronóstico es una proyección o estimación de la demanda del consumidor. En cambio el presupuesto de ventas muestra como intenta reaccionar la administración, a dicha situación ambiental y competitiva. Es decir la buena presupuestación depende de un control administrativo agresivo, más que de la aceptación pasiva de lo que el mercado puede ofrecer.

El método para hacer las estimaciones puede diferir de una empresa a otra, pero todas coinciden más o menos en que las bases son las

siguientes:

- a).- El pronóstico de ventas
- b).- El plan de mercadotecnia
- c).- La preparación del presupuesto de ventas.

a).- El pronóstico de ventas expresa el potencial de la demanda y abre el camino a una planeación inteligente de mercadotecnia.

Cualquier pronóstico de ventas deberá tomar en cuenta la experiencia basada en los resultados de ejercicios anteriores, en relación con factores externos a la organización (punto que se trata ampliamente dentro de estudios previos de mercado), el conocimiento del presente y las predicciones para el futuro. Para que sirva como base satisfactoria de todo el sistema de presupuestos debe ser tan realista y exacto como sea posible. La mejor evidencia de que un programa es realizable es el hecho de que en una gran proporción ha sido preparado atendiendo a la experiencia anterior, y las probabilidades de que se repitan sean altas.

La información sobre los resultados pasados debe por tanto, ser agrupada de tal manera que se obtenga el mayor aprovechamiento posible en la estimación de las ventas futuras.

Los principales elementos de información con respecto a cada producto deben mostrarse en un cuadro, cuya forma y característica son cosa de conveniencia. Se sugieren los siguientes elementos de información: Pedidos recibidos (pueden ser agrupados, semanal, quincenal o mensualmente), cancelaciones, embarques, devoluciones y embarques netos.

Después de que la administración cuenta con los elementos neces-

rios proporcionados por el departamento de ventas y por los datos contables del comportamiento de la demanda en el pasado, podrá formar un pronóstico de ventas fijando políticas como: aumentar precios en algunos productos, volumen de productos a producir, habilidad de producción para cumplir con los objetivos fijados por ventas etc.

Una forma sugerida tendría que llevar las siguientes columnas.

- Período que termina..... (puede ser por semana, quincena, mes)
- Ventas de años anteriores (pueden ser uno o varios años)
- Variación (con el año anterior)
- Pronóstico de ventas (compromiso del vendedor)

b).- El plan de mercadotecnia como se vio en capítulos anteriores (estudios previos de mercado) , al conocer la tendencia de ventas, hay influencias externas e internas que provocan cambios en el mercado y en el producto.

Al realizar el plan de mercadotecnia se fijan tres factores que influyen directamente dentro de las ventas, estos derivados de un estudio previo de mercado.

- Factor de ajuste
- Factor de cambio
- Factor de crecimiento

- Factor de ajuste; son todos los acontecimientos que en el pasado afectaron las ventas en forma temporal y accidental, ocasionando un ajuste. Dicho de otra manera podemos decir que el factor de ajuste es aquella cantidad que comprende todos los más y los menos volúmenes de

ventas. Como ejemplo podemos mencionar errores cometidos en el abastecimiento de materias primas o algunas piezas que proporcionan otros fabricantes, que por x razón no se entregaron a tiempo o faltaron algunas de ellas, en este tipo de casos imprevistos, afectan ventas disminuyéndolas en volumen.

- Factor de cambio, son modificaciones a la tendencia general de los negocios motivados por variaciones en los métodos y procedimientos aplicados a las condiciones del mercado. O sea un factor de cambio permite estimar el volumen a que pueden llegar las ventas si se efectúan algunos cambios en las condiciones de mercado.

Cuando se habló de estudios previos de mercado se vio que al hacer un análisis del mercado se encontró que hay ocasiones en que cambian - los gustos de las gentes, o la población o la competencia crece o disminuye, todo esto ocasiona cambios en el mercado. Por otra parte cuando - se hizo el análisis de la situación de cada producto con respecto al - mercado se encontró infinidad de variantes que ocasionan cambios en el producto y por consecuencia en producción.

- Factor de crecimiento, la planeación de mercadotecnia requiere no sólo de la consideración de los factores de ajuste y de cambio que - se han mencionado, sino también del análisis de las tendencias corrientes de las ventas en la compañía y de las ventas de la industria de la cuál ella forma parte.

Los factores de crecimiento provienen principalmente de "el potencial inductivo" (N) que influye sobre los componentes de una empresa en

particular de acuerdo con su posibilidad de verse afectada por la corriente general de la actividad de la industria en su conjunto." (N)

El plan de mercadotecnia se prepara por gerentes de producto experimentados o gerentes generales de ventas, al pronóstico de ventas se le agrega otra columna para completar el plan, esta columna es posibilidad de ventas misma que incluye; el factor de cambio, el factor de ajuste, y el factor de crecimiento.

Se establecen objetivos de mercado en términos de las ventas esperadas tanto en unidades como en dinero y por canales de distribución, proporcionando a la gerencia de producción y de departamentos, requisiciones detalladas de los productos, para fijar el nivel de actividad.

c).- Preparación del presupuesto de ventas.- una vez que se tiene el plan de mercadotecnia, se prepara el programa fijando la línea de conducta, que seguirán las ventas, ésta programa puede hacerse mostrando las variaciones en volumen de ventas trimestral o mensualmente, según convenga a la organización. En este momento cuando se detallan las ventas lo más que sea posible, por ejemplo por línea de productos y por canal de distribución.

Con los elementos anteriores, ya podemos darles un valor monetario y formar el presupuesto de ventas.

Como se vio desde que se establece el pronóstico de ventas se fija el volumen y el precio de ventas. estos elementos se modifican y se

(N) Nuria Soler Ponca., Técnica Importancia del Presupuesto en los Negocios. p.30

perfeccionan considerando la posibilidad de ventas para lograr el plan de mercadotecnia y posteriormente se ordenan estos datos mensual o trimestralmente según sea el caso logrando así el presupuesto de venta

2. PRESUPUESTO DE INVENTARIOS

Un inventario puede ser muy grande o demasiado pequeño. En ambos casos existen dificultades y riesgos inevitables.

Estabilizar la producción y ajustarla de manera que se mantenga el inventario a un nivel óptimo, es uno de los puntos importantes del control presupuestal.

Cuando se tienen inventarios demasiado altos y no se justifican con las ventas, puede ser que pierda valor por cambios en las condiciones específicas del mercado o en la situación económica general y por tanto se convierte en un inventario de poco movimiento y al final se convierte en un inventario obsoleto, ocasionando altos costos de almacenaje y seguros. Todos estos hechos aumentan el gasto, el riesgo y la dificultad involucrados en el mantenimiento de un gran inventario.

Ahora viene en el caso contrario suponiendo que se tienen inventarios a un nivel demasiado bajos, esto representaría altos costos, riesgos y múltiples dificultades. Por ejemplo cancelación de pedidos, demoras en la obtención de materias primas para la producción etc.

Como inventario se debe determinar el límite inferior permitible para cada producto o grupo de productos. Hay casos en que tratándose de artículos rápidamente perecederos, el límite puede llegar hasta

cero.

Claro está, que los negocios necesitan tener disponibles cierta - cantidad de artículos que produce, para poder surtir en un momento da-- do aún cuando no se espere el pedido. Esto se puede solucionar con una - buena previsión de ventas, y con el control presupuestal. Otra razón no- menos importante es la estabilización de la producción.

La estabilización de la producción implica en verdad el control de- inventarios de tal modo que estos se mantengan dentro de límites de segu- ridad que permitan utilizarlos para compensar las altas y bajas en las - ventas y por lo consiguiente en la producción.

Para poder determinar el tamaño deseable de los inventarios de los- productos de la empresa es necesario lo siguiente:

- a).- Límite mínimo de seguridad
- b).- Rotación de inventarios.

a).- " El límite de seguridad mínimo puede definirse como la canti- dad de inventario por debajo del cuál se considera que no debe en ningún momento permitirse que descienda el inventario para no interferir con la entrega de pedidos". (Ñ) Este nivel de seguridad para cada producto es - determinado por el gerente de ventas, quien toma en cuenta los hábitos - de los clientes, el tamaño usual de los pedidos, la posibilidad de pedi- dos repentinos, el grado de urgencia con el cuál puede necesitarse el - producto, etc. También en cooperación con el gerente de producción toma- rá en cuenta factores tales como el tiempo mínimo requerido para la pro- ducción de un artículo determinado. Finalmente debe considerar el tiempo

(Ñ) W. Rantensbauch, R. Villers', El presupuesto en el control de - las empresas industriales pág. 130

empleado en transporte, almacenamiento y entrega.

Hay que considerar que existiendo un mínimo de inventarios, también es necesario que exista un máximo, o sea un límite superior, éste "será la cantidad que no debe rebasarse sin constituir una disminución en las utilidades planeadas" (0)

b) Cuanto mayor sea la rotación menor será la cantidad de capital - de trabajo necesario para un volumen dado de productos y mayores posibilidades de obtener mejores utilidades. Un menor inventario para un volumen dado, significa menor gasto en seguros, menores pérdidas, ausencia o disminución, menores cargas por interés etc.

Por eso la rotación del inventario se usa con frecuencia como una - de las medidas de la eficiencia de operación del negocio cuanto mayor es la rotación más eficiente es la administración.

El inventario se clasifica en:

- Artículos terminados (disponible para embarque)
- Trabajo en proceso (productos intermediarios y mano de obra - en proceso)
- Materias primas (adquiridos de terceros)

El inventario por lo general se considera unicamente lo concerniente a trabajo en proceso y artículos terminados para presupuestar las - materias primas muy rara vez se incluyen en la mayoría de las industrias manufactureras, debido a que pocas veces pueden identificarse co-

mo materiales usados para la producción de un producto.

Por lo tanto puede decirse que la relación de las ventas a inventarios que se use para fines presupuestales se entenderá como la razón entre: ventas netas anuales del producto y artículos en proceso más inventario de artículos terminados, para el mismo producto en un momento dado.

Los diferentes tipos de organizaciones utilizan cualquiera de los dos métodos antes mencionados, solo que el método de rotación mostrará el nivel de inventarios en promedio y sólo en pocos casos puede usarlo el presupuestador, debido a la dificultad que generalmente se encuentra al calcular un inventario promedio que tenga significado. Si la amplitud de variación del promedio no fuese importante, el promedio se podría usar directamente, pero es muy raro el caso en que ésto suceda.

Para evitar cálculos indebidamente complicado se ha encontrado aconsejable usar periódicamente las cifras reales de rotación de inventarios en lugar de su promedio anual, éste procedimiento consiste en encontrar la relación deseable entre las ventas anuales y el inventario real en un momento convenientemente escogido, a éste procedimiento se le llama rotación estandar. El momento en el cual se calcula la relación real debe escogerse de tal manera que ésta tenga el mayor significado. Por ejemplo al principio o al fin de una estación.

Control de inventarios.- Si las ventas fluctúan a lo largo del año también fluctuarán los inventarios para absorber las alzas y bajas de las ventas. El propósito del presupuesto de inventarios es mantenerlo fluctuando bajo control, entre un mínimo y un máximo de seguridad.

El presupuesto de inventarios para un producto o grupo de productos debe reunir los siguientes requisitos:

- "Mantener el inventario por encima del límite mínimo de seguridad.

- Mantener el inventario dentro de un máximo determinado para ciertos períodos del año, por medio de la previsión de las ventas y la tasa de rotación estandar del inventario.

- Estabilizar la producción de acuerdo con las instrucciones de la dirección". (P)

En el momento de iniciar la preparación del presupuesto en una empresa, el presupuestador siempre parte de un inventario conocido, un inventario dado. Jamás parte de cero, y si es una empresa que empieza sus funciones, tomará como base las experiencias obtenidas por otras empresas similares.

La previsión de ventas para el siguiente período debe compararse con el inventario real disponible, si existen diferencias considerables, se procederá a ajustar. Dicho ajuste se hará, si el inventario es excesivo debiendo reducirse o si es insuficiente aumentarse.

Es necesario resaltar la importancia que tiene la coordinación de los presupuestos de ventas y de producción de tal manera que el inventario se mantenga a los niveles planeados. Estos niveles serán distintos para cada producto y para cada empresa, dependiendo de las condi-

(P) Héctor Salas González, Control Presupuestal de los Negocios -
pág. 180.

ciones propias del negocio de que se trata, y se expresarán mediante estándares, que pueden aumentar o disminuir durante un período de presupuestos.

3.- PRESUPUESTO DE PRODUCCION

Cuando se recibe el plan de mercadotecnia y las necesidades de inventarios de artículos terminados, se tienen que traducir en un plan de producción. Lograndose un equilibrio óptimo entre ventas, inventarios y producción.

Mediante estudios técnicos que se realizan previamente con compañías especializadas se puede conocer si la maquinaria, equipo e instalaciones, son suficientes para la producción normal, y además para satisfacer las necesidades estacionales o imprevistos incrementos en la demanda.

El presupuesto de producción incluye la determinación del número de unidades de cada producto que había de fabricarse para hacer frente a las necesidades de ventas planeadas y para mantener los niveles planeados de inventarios de productos terminados.

Para elaborar el presupuesto de producción se toman en cuenta los siguientes datos:

- La previsión de las ventas para el año siguiente
- El inventario real (o estimado) al final del año en curso.
- La rotación estándar del inventario " (Q)

(Q) W. Rautenstrauch., El Presupuesto en el Control de las Empresas Industriales, pág. 136

Considerando lo anterior, producción elabora el plan. Las unidades requeridas por el plan de mercadeo se compararán con el inventario disponible para determinar cuántas unidades adicionales deben producirse. Por ejemplo, una compañía elabora un plan de mercado 10'000,000 unidades para el próximo año, la empresa tiene un inventario real de 2'000,000 de unidades (mismo que será inventario inicial para el próximo período) y tiene una rotación promedio estándar de tres.

Aplicando la tasa de rotación estándar, se ve que el nivel deseable de inventario es:

$$\frac{10'000,000}{3} = 3'333,333 \text{ unidades de inventario necesario}$$

El inventario requerido es de 3'333,333 unidades mientras que existe un inventario real de 2'000,000 de unidades, por lo que es necesario un aumento del inventario en 1'333,333 unidades.

Al final del año presupuestado el inventario arrojará un saldo de 3'333.333 unidades y las ventas habrán sido de 10'000,000 unidades y la producción de 11'333,333 unidades.

Los presupuestos de producción incluyen tres presupuestos como son:

- a).- Materias primas directas (a utilizar)
- b).- Mano de obra directa
- c).- Gastos indirectos.

a).- PRECUPUESTO DE MATERIA PRIMA DIRECTA.

Este concepto se refiere al costo del material que entra en el producto y llega a ser parte del mismo. Separando el costo de aquellos materiales que son consumidos o usados durante las operaciones de fabricación tales como combustibles, colorantes, carbón, agua, gas etc.

La estimación de las cantidades de materia prima entra en la producción. Las necesidades se calculan multiplicando las unidades que van a producirse por la cantidad de cada tipo de material que comprende la unidad y además se calcula o estima una cantidad normal de desperdicio, en el uso y adaptación de los materiales.

En algunas ocasiones, las cantidades de materias primas pueden ser determinadas con base en la experiencia acumulada en las solicitudes de materia' pedido, por unidad (toneladas, piezas etc.), ya sea de los registros de los departamentos de producción o de compras. En las grandes empresas es el personal de los departamentos de ingeniería del producto o ingeniería industrial, el que se encargará de establecer las fórmulas del contenido de materias primas de cada producto.

Una vez que se han calculado las necesidades individuales para cada unidad, se deben resumir, para determinar la necesidad total de cada tipo de materiales, y para servir como base para el presupuesto de compras de materiales.

Es conveniente establecer un límite máximo y como un mínimo de la cantidad de materias primas que se tendrán en existencia. " El límite inferior es la cantidad más baja posible sin riesgo de que la producción

se suspenda o dilate por falta de material.

El límite máximo puede ser fijado atendiendo a la inversión necesaria y su efecto en las utilidades de la empresa, al capital y fuentes de financiamiento disponibles y al espacio de que se disponga para el almacenamiento." (A)

Para presupuestar en el momento adecuado las compras de la materia-prima a utilizar es necesario determinar la fecha de recepción de ésta, considerando que en la mayoría de los negocios por regla general media un tiempo más o menos largo entre la colocación del pedido y el momento en que se recibe la mercancía. Una vez que se tiene determinada la fecha de recepción, se puede conocer la fecha anticipada de requisición de componentes para cumplir con las necesidades de producción.

Cuando se han determinado las cantidades de compras, se deberá calcular cuidadosamente el costo unitario de las materias primas por el mismo departamento de compras, basándose en los datos disponibles a la fecha de la preparación del presupuesto. Algunos precios pueden estar garantizados mediante contratos existentes, otros se fundarán en cotizaciones o en los precios corrientes en el mercado; cuando este sea el caso - habrá necesidad de ajustarlos por el aumento esperado en el costo y precios de tales productos, en función de las corrientes económicas generales. Hay otras empresas que usan costos estándar de material directo, usando el mismo estándar para la contabilidad de costo y para los fines del presupuesto, y la diferencia entre los costos reales de los materiales y los costos estándar, se absorben en cuentas de variación de acuerdo con los métodos de contabilidad.

(A) Hector Salas G., Control Presupuestal de los Negocios Pág 187.

Ahora ya se tienen los elementos necesarios para presupuestar materias primas a utilizar en cantidad y en precio. Una fórmula de presupuestar compras, podría sugerir de la siguiente manera; inventarios iniciales (que serán los mismos que los inventarios finales de un mes anterior autorizados) más compras, igual a materia prima disponible menos el inventario final nos da la materia prima a utilizar, mismas que se multiplican por su precio unitario correspondiente, y así tenemos el importe de compras, ya sea por mes, por trimestre o por semestre, dependiendo de las políticas para presupuestar de la empresa en particular.

b).- PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

"La mano de obra directa se puede definir como aquellos costos salariales que pueden identificarse directamente con la producción de unidades específicas de productos terminados". (S) O dicho de otra manera el presupuesto de mano de obra directa se refiere únicamente al trabajo aplicado directamente al producto. Con respecto aquellos salarios pagados a los obreros que mantienen en buen estado una maquina, o a los almacanistas o encargados de limpieza de fábrica, etc. son considerados como mano de obra indirecta y forma parte de los gastos de producción.

Este presupuesto es una proyección de las necesidades de mano de obra en costo para la ejecución del plan de producción, y se organiza por responsabilidades de organización y por productos.

Para la realización de este presupuesto intervienen coordinadamente la gerencia de producción, ingeniería industrial, el encargado de costos y el encargado de personal. Para desarrollar los gastos básicos como es-

tánderes de tiempo, tarifas salariales, capacidad de producción etc.

Se mencionan las formas más comunes para estimar el costo de producción:

El costo estimado de mano de obra, puede obtenerse multiplicando el número de unidades de producto terminado que se van a producir, por los promedios de costo de mano de obra por unidad de producto terminado, también puede obtenerse multiplicando las horas de trabajo directo que se emplearán en la producción por el costo promedio por hora de trabajo.

A menudo las necesidades de mano de obra se relacionan en forma directa con la utilización de la operación del equipo en términos de horas. Por ejemplo se puede presupuestar con el estudio realizado por el departamento de ingeniería industrial basada en la capacidad de producción de las máquinas obteniendo el total anual de horas, mismo que se multiplica por la cuota unitaria estándar de mano de obra considerando un porcentaje razonable de ineficiencia.

La información obtenida de las listas de personal, combinadas con el número anticipado de horas de operaciones del equipo permite que la gerencia relacione las necesidades de mano de obra directamente con el uso del equipo.

Este presupuesto ayuda a: estimar el costo de producción, determinar las necesidades de personal, clasificar tareas para usarlas como ayuda en la contratación, ayudar a la gerencia a pronosticar las necesidades de tiempo extra.

(S) José Fco. Díaz Gómez., Tesis "La Técnica Presupuestal" pág. 123

PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS

Son todos los gastos indirectos indispensables para que la fábrica se encuentre en condiciones de llevar a cabo la producción y los cuáles no pueden ser aplicados directamente a la unidad producida, ni a un proceso productivo particular. O sea son aquellas partidas indirectas - necesarias para operar, mantener, proteger y guardar en forma eficiente la planta y sus equipos.

Para que exista control presupuestal es necesario una adecuada división departamental, favoreciendo al establecimiento de responsabilidades definidas por el costo de operación para cada departamento. Y para obtener los costos indirectos por departamento para fines presupuestales es necesario prorratear el total de costos indirectos de acuerdo al porcentaje correspondiente para cada departamento.

Los departamentos se clasifican de acuerdo al organigrama de la em presa.

Los gastos indirectos incluyen:

- a).- Material indirecto
- b).- Trabajo indirecto
- c).- Gastos indirectos

a).- Material indirecto- abarca diversas partidas que no pueden - cargarse directamente al costo del artículo porque se utilizan en beneficio de la producción general, tales, como combustibles, lubricantes - etc.

b).- Trabajo indirecto- es el esfuerzo humano dedicado a la dire-

cción, supervisión, inspección y vigilancia del proceso productivo en general y que no puede aplicarse directamente a la unidad producida, tal como el trabajo desempeñado por el jefe de producción o superintendente, los inspectores o supervisores, los vigilantes de la fábrica, etc.

c) Gastos indirectos- incluyen un conjunto de servicios conexos, como son los de espacio ocupado, de conservación y mantenimiento de los bienes físicos de la producción, de la depreciación y aseguramiento contra riesgos de los mismos bienes, de las contribuciones, como las partidas más destacadas, todas ellas incurridas en beneficio de la producción en su conjunto.

Una forma de presupuestar gastos indirectos en forma sencilla y práctica podría ser la siguiente:

Es necesario separar los gastos en:

- Gastos fijos
- Gastos variables.

Los gastos fijos.- "Son aquellos que permanecen iguales independientemente del volumen de la producción" (T). Como ejemplo tenemos - sueldos a supervisores, uniformes de trabajo, capacitación de personal, alimentos y comedor, transportación local, seguros y fianzas, cuotas y suscripciones, asistencia técnica, depreciación de maquinaria y equipo- depreciación de equipo de transporte, mantenimiento de maquinaria y equipo, renta etc.

Los gastos variables.- "Son aquellos que generalmente cambian en

(T) Hector Salas G., Control Presupuestal de los Negocios pag 201

proporción directa al volumen." (U) Como ejemplo, salarios, impuestos, gasolina, lubricantes, energía eléctrica, pinturas y solventes, productos químicos, herramienta y útiles de fabricación, empaques embarques y maniobras.

Hay que tomar en cuenta el tipo de empresa ya que muchos gastos fijos pueden considerarse variables, por ejemplo si con el mantenimiento de maquinaria y equipo, no existe contrato y se le da mantenimiento cada vez que lo requiere la empresa. (Entonces no sería fijo sino variable).

Ahora como ya sabemos los gastos fijos permanecen constantes independientemente, del flujo de producción, por lo tanto los presupuestaremos igual al año pasado considerando el porcentaje señalado en las premisas.

Respecto a variables los presupuestaremos en función a cuotas establecidas, que son calculadas dividiendo cada uno de los renglones de gastos variables entre el volumen total de producción, mismo que se le agregará el porcentaje estimado de las premisas a considerar para el periodo presupuesto. Las cuotas establecidas las multiplicaremos por el volumen de producción esperado expresado en horas para el periodo presupuesto. Por lo que se sugiere la siguiente fórmula para presupuestar gastos indirectos.

(U) Reginald Jones y H. George Trentin., Preparación de presupuestos clave de la planeación y Control pág. 107

TOTAL DE GASTOS indirectos del año pasado : capacidad en horas = cuota hora estándar anterior + porcentaje estimado de las premisas =

cuota hora estándar x volumen de producción esperada en horas = gastos indirectos a presupuestar.

Ejemplo del desarrollo de la fórmula, si tenemos un gasto anual de \$14,194, una capacidad en horas de 32,104 y un volumen de producción - esperado en horas de 29,389 unidades, entonces tenemos:

gasto anual :	capacidad horas	cuota = hora/est.	volumen de prod. esperado en horas	total gtos ind.
14,194	32,104	442.13	29,389	12,994

4.- PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

Incluye todos los gastos del departamento de ventas y de sus varias subdivisiones. La función del departamento de ventas es encontrar clientes, entregarles el producto y cobrar su importe. Como ejemplo, - los gastos de carga y express, los gastos en materiales de empaque, y - otros relacionados con el movimiento físico de las mercancías como los- seguros de traslado, etc.

Todas las actividades que tienen que ver con la tarea de conectar- se con el consumidor son de un carácter totalmente ajenas a aquellas - que se refieren al proceso de producción y por lo tanto, se consideran- gastos de venta.

Para presupuestar gastos de venta, éstos se dividen en dos grupos- los fijos que son constantes por un período determinado, también son - aquellos que están determinados por las políticas de administración, -

los variables que son aquellos que varían directamente con la cantidad de artículos vendidos, y en base a la clasificación tenemos lo siguiente:

Fijos.- salarios, renta , luz, depreciación, promoción de ventas, publicidad, teléfono etc.

Variables.- carga y express, materiales de embarque, abastecimiento, comisiones sobre venta, viajes por representación etc.

Para presupuestar los gastos variables estos se dividen entre las ventas, o sea cada uno de los conceptos de gastos variables se divide entre el total de ventas, y así tenemos el porcentaje que le corresponde a cada gasto con respecto a las ventas, por ejemplo si en el renglón de materiales de embarque se encuentra que corresponden nueve centavos por cada paso de ventas, se entiende que ésto representa el 9 % de las ventas. Algunos gastos aparte de considerar este porcentaje se les aplicará otro porcentaje que será un ajuste, ésto puede ser porque algunos renglones sufren en mayor proporción las condiciones económicas, o porque se desea mejorar el servicio, o reducirlo etc. También es necesario hacer un análisis para ver si los gastos del año anterior fueron muy elevados o si fueron adecuados. Actualmente la mayoría de las organizaciones tratan de limitar los gastos, para presupuestar el año siguiente.

Los fijos se considerarán de acuerdo al período pasado y tomando en cuenta el ajuste, que deba efectuarse, para proyectarlos a las condiciones económicas y de acuerdo con planes específicos futuros.

Habrán algunos renglones que pueda identificarse su movimiento, y se tomarán como base todos aquellos elementos que ayuden a estimar el

gasto en una forma real, por ejemplo;

- Las comisiones pueden ser estimadas en función del volumen esperado en ventas y a las tasas aprobadas para cada producto.

- Los salarios pueden calcularse en relación con el personal estimado considerando el aumento de salarios y la disminución por rotación de empleados.

- Los gastos de viaje se pueden calcular considerando un número de vendedores y un programa de viajes por ventas.

5.- PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

"Son aquellos conectados con la supervisión de todas las funciones del negocio: cubren el costo de las divisiones administrativas necesarias para lograr una dirección efectiva de las actividades de la compañía". (V) Son, por regla general, gastos constantes.

Para fines de poder presupuestar los gastos de administración en una forma práctica se recomienda que se agrupen dándoles un tratamiento diferente a cada grupo, como ejemplo los agruparemos en tres:

- Primer grupo se enlistarán aquellos gastos, que su estimación puede basarse en experiencias pasadas, tales gastos pueden ser: luz, gastos de limpieza, gastos de seguridad, uniformes de trabajo, servicios profesionales, gastos de correo, papelería, teléfono, gastos de transporte, honorarios, depreciación, artículos de oficina, gastos legales, contables de ingeniería, impuestos, gastos de viaje, etc.

(V) Héctor Salas González ., Control Presupuestal de los Negocios-

pág

- Segundo grupo aquí enlistaremos aquellos gastos que están regulados por las políticas de la empresa, y que son responsabilidad del departamento de personal, tales gastos pueden ser: salarios, vacaciones, incentivos, gratificaciones, indemnizaciones, infonavit, I.M.S.S. etc.

- Tercer grupo aquí se consideran los gastos regulados por contratos, tales como: seguros y fianzas, cuotas y suscripciones, arrendamiento de activo fijo etc.

Antes de empezar a presupuestar es necesario analizar los gastos de administración de años anteriores, para ver si es justificado el gasto y si no, es necesario poner medidas correctivas, tales como disminuir el gasto de papelería, poner un responsable a éstos conceptos etc. y de ésta manera considerarlo para el presupuesto.

Con respecto al primer grupo, el presupuestador preparará una lista de tales gastos, guiándose por una estimación del importe de cada uno de los renglones de los gastos del año anterior, a precios corrientes. Esta estimación se ajustará mediante un porcentaje teniendo en cuenta todos los aumentos y disminuciones que se prevén, (aumento por inflación, cambios de políticas, crecimiento esperado etc.)

Con los gastos considerados en el segundo grupo, se les dará a los encargados del departamento de personal, para que hagan sus estimaciones en base a las necesidades del gasto y se les hará responsables del mismo y de su control. Las estimaciones del personal, prospectos de aumentos de sueldos, cambios sobre motivaciones al personal, al contrato colectivo etc.

Con los gastos considerados en el tercer grupo se presupuestarán - de acuerdo a las condiciones establecidas en los contratos, ya sea aumentos cada seis, tres, dos meses en la renta u otra modalidad respecto a éstos.

El presupuesto de gastos de administración es preparado coordinada mente con cada uno de los gerentes de los departamentos administrativos.

6.- PRESUPUESTO DE EROGACIONES CAPITALIZABLES

Este presupuesto incluye partidas tales como ampliaciones, nuevos edificios y reparaciones extraordinarias planeadas que han de capitalizarse, programa de construcción de edificios, adquisiciones en maquinaria y otras adiciones al activo fijo.

Las inversiones en edificios, maquinaria, equipo etc., constituyen uno de los renglones más cuantiosos de cualquier balance general. De aquí que el control de éstas inversiones de capital sea uno de los aspectos del control presupuestal que más atención debe recibir, tanto en la planeación como en la ejecución y aprovechamiento de las obras. Por ésta razón se recomienda antes de tomar la decisión de invertir en éste renglón, realizar estudios técnicos (mismos que se mencionan en capítulos anteriores de éste libro).

Si después de haber realizado estudios técnicos, se encuentra que es necesario ampliar las instalaciones existentes, debe prepararse un programa completo y detallado para llevarlas a cabo sin que el monto de la inversión sea un obstáculo.

En algunas ocasiones éstas inversiones dependen enteramente de las decisiones del consejo administrativo en cuanto al ritmo de crecimiento adecuado, pero los datos básicos se inician y adoptan por los ejecutivos operativos (de producción, ventas, administración). El monto de tales desembolsos puede por tanto, ser controlado por la administración dentro de los planes a largo plazo que se hayan trazado para la empresa.

Con éste presupuesto se establecen también bases para la formulación del presupuesto de la corriente de efectivo, ya que en él se precisan las necesidades de fondos.

7: PRESUPUESTO DE CAJA

En éste presupuesto se engranan todas las actividades de una organización. Por eso es muy importante que todos los presupuestos estén elaborados sobre bases lógicas y reales.

Este presupuesto se encargara de programar los ingresos y desembolsos, para lograr la continuidad de las operaciones de la empresa.

Como ya se sabe, los presupuestos son una herramienta importante mediante la cual la empresa puede planear, coordinar y controlar sus operaciones. El presupuesto de caja, permite a la empresa planear, coordinar y controlar el uso de su efectivo para obtener el máximo rendimiento del mismo.

Este presupuesto básicamente comprende una estimación de:

a).- Las entradas que se percibirán.

b).- Los desembolsos que tendrán que realizarse

a).- Las entradas de efectivo por lo general abarcan la mayor parte con la cobranza en las empresas comerciales e industriales. Si todas las ventas fueran hechas al contado, las ventas incluidas en el presupuesto de ventas representarían las entradas probables de dinero por éste concepto. Se sabe por experiencia que ésto raramente sucede, puesto que por lo general, se concede crédito o bien se usa el sistema de contado comercial concediendo treinta días de gracia entre la venta y el cobro.

Quando las empresas venden a crédito, pueden presentarse varias formas de liquidación, desde la de contado pasando por los créditos a uno, dos, tres o más meses y también las ventas en abonos. Estas modalidades dependen de los usos y costumbres del ramo de que se trate, de la naturaleza de los productos vendidos y de la calidad y solvencia del cliente.

Las entradas no sólo serán por la cobranza de ventas de los productos, también pueden ser:

- ventas de activo.
- intereses
- obtención de créditos
- descuento de documentos.
- aumentos de capital, etc.

Para presupuestar las entradas de efectivo, se deberá determinar, el período a presupuestar (generalmente un año), se deberá obtener el presupuesto de ventas, y basándose en experiencias de ejercicios ante-

riores, determinar las plazas de recuperación de ventas, estimar los ingresos que se perciban por otros conceptos como intereses, aumentos de capital, obtención de créditos etc. Para hacer éstas estimaciones a veces es necesario hacer cédulas analíticas que ayuden a estimar cada uno de los conceptos anteriores, por ejemplo si se ve que el efectivo no alcanza para cubrir pasivos en el momento indicado, es necesario aumentarlo por fuentes externas a través de préstamos. Entonces se realiza una cédula adicional mostrando las cantidades estimadas para solicitar crédito, y los intereses ocasionados por ésta. De la misma manera se presupuestará si se piensa obtener ingresos por intereses para éste caso es necesario saber si se desea invertir en el banco y el momento en que se recibirán los intereses consecuencia de la inversión.

b).- Los desembolsos que tendrán que realizarse.- Estos son ocasionados por los gastos que la contabilidad lleva al debe de las diversas cuentas. La relación que existe en el tiempo entre el gasto y el desembolso varía según el concepto del gasto, pudiendo hacerse las siguientes distinciones:

- Los gastos relativos al pago de salarios, materia prima de algunos proveedores, impuestos. El desembolso sigue al gasto, ya sea inmediatamente o con un intervalo de algunos días (salarios), o a la fecha fija (impuestos, materia prima de algunos proveedores.)

- El pago de suministros o de los trabajos por terceros se efectúa en fechas variables, ya sea mediante anticipos o posteriormente cuando se reciben, según los acuerdos tomados.

Los gastos que la contabilidad registra mediante abonos dan lugar a pagos, ya sea anticipos (seguros), ya sea en fecha anticipada o vencida (alquileres) o bien por fracciones escalonadas en fechas fijas.

- El reembolso de las deudas de toda naturaleza se efectúa en la -

misma fecha de su anotación contable, particularmente los préstamos.

- Los proveedores a los que podemos clasificar de acuerdo, al tipo de crédito que proporcionan, considerando las experiencias pasadas, es decir habrá proveedores que sus pagos tengan que ser al contado, mientras que habrá otros que proporcionen crédito de 30, 60 y 90 días.

También falta mencionar un renglón muy importante en éste presupuesto, se trata de inversiones capitalizables, tales como ampliaciones de la fábrica, compra de maquinaria, equipo etc. debido a la cuantía de tales inversiones es muy importante establecer un calendario de pagos de las mismas para ser incluido en el presupuesto de caja.

Se puede decir que las salidas de efectivo pueden ser:

- compra de materia prima
- pago de gastos de venta
- pago de gastos de administración
- pago de sueldos y salarios
- pago de gastos de fabricación
- pago de impuestos
- pago de impuestos
- pago de cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social.
- pago de intereses.
- pago de créditos obtenidos etc.

Para presupuestar los desembolsos de efectivo, igual que con las entradas se determinará el período a presupuestar, se obtendrán los presupuestos de compras y gastos, se determinarán de acuerdo con experiencias anteriores, las fechas exactas en que se harán desembolso por diferentes conceptos, eliminando partidas tales como depreciaciones y amortizaciones.

Las ventajas del presupuesto de caja son las siguientes:

- Prevee la necesidad de capital adicional.
- Proporciona un programa de las necesidades financieras y como se van a proveer de las mismas.
- Proporciona una estimación de las cantidades de dinero que se recibirán.
- Proporciona la estimación de los desembolsos que deberán hacerse, como resultado de las operaciones presupuestales.
- Estima los saldos de caja que habrá disponibles periódicamente durante el año.
- Muestra la situación del efectivo en cualquier momento del período presupuestal.

El presupuesto de caja establece las bases para lograr el control de efectivo y proporciona la medida de comparación, entre los resultados reales obtenidos y los que habíamos planeado en el presupuesto.

Este presupuesto cuando es elaborado por un año difícilmente es preciso. Para lograr un mejor éxito en el control de ingresos y desembolsos, por lo que es conveniente dividirlos en forma mensual, quincenal, semanal o en ocasiones hasta diarios en un flujo de caja, que es lo mismo que un presupuesto de caja pero en corto tiempo, porque resulta más real y muy útil.

El presupuesto de caja comprende el origen y la aplicación de los recursos de la empresa durante el período presupuestado, desde éste punto de vista abarca todas las actividades de la negociación, enfocados desde el ángulo del dinero.

2.5 CONTROL PRESUPUESTAL.

En la actualidad toda empresa bien dirigida, no sólo toma en consideración cuáles son los fondos disponibles en un momento dado, sino que se trata de preveer los ingresos y los gastos futuros mediante los presupuestos, y se preocupa de ejercer un control sobre el cumplimiento de los mismos.

Se mencionan algunos conceptos de control presupuestal:

"El control presupuestario, se basa en el exámen muy detenido de todo cuanto pueda expresarse en números dentro de la empresa, cualquiera que sea la índole, forma e importancia de la misma, consiste en el análisis riguroso de los hechos que han ocurrido, en preveer los hechos probables y compararlos entre sí a fin de establecer un programa racional de acción. (W)

"El control presupuestal, es la medición de los resultados actuales y anteriores en relación con los resultados esperados ya sea parcial o totalmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes"(X)

"La función directiva del control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los subordinados para asegurar que se cumplan los objetivos y los planes ideados, para alcanzarlos, ésta función es extensiva a todos los niveles de operación de la organización". (Y)

(W) La comisión de Terminología del Instituto de Organización Comercial e Industrial.

(X) Nuria Soler Ponce., Tesis Importancia del Presupuesto en los negocios. pág. 10

Concentrando los elementos de las definiciones anteriores se puede decir que el control presupuestal, es un conjunto de procedimientos y recursos que utilizados adecuadamente y aplicados oportunamente, son una herramienta financiera para ejercer la previsión y corrección de las operaciones financieras, mediante la comparación de lo real contra lo planeado determinando y analizando las variaciones teniendo así un instrumento para la toma de decisiones, respecto a modificar la operación para lograrlo planeado y obtener el máximo de eficiencia.

OBJETIVOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL

Los objetivos del control presupuestal son:

- Determinar los medios para lograr en forma efectiva el control de las operaciones.
- Coordinar todas las actividades de la empresa.
- Fijar responsabilidades a distintos niveles y departamentos
- Observar continuamente los resultados para que en el momento oportuno puedan hacerse las correcciones necesarias.
- Investigar las causas que contribuyan a dichas variaciones.

RAZON DE SU EXISTENCIA

Los presupuestos son una forma de control en las empresas, debido a que antes de comenzar la tarea presupuestaria se deberán revisar y actualizar las políticas de la empresa. Las políticas y los presupuestos están íntimamente ligados en cuanto que ambos constituyen la base para dirigir los actos futuros; por consiguiente, siguen el mismo tratamiento en cuanto a su determinación establecimiento o promulgación y cumplimiento o con

(Y) Fco Javier Monterrubio Romero., Los Presupuestos como Herramienta administrativa pág 40.

trol. El propósito básico de las políticas es aprobar por anticipado la acción que debe seguirse frente a situaciones que se repetirán periódicamente, así se evita que cada caso sea discutido individualmente y podrá ser resuelto sin demora ajustándose a la política en vigor.

Como ya se sabe antes de empezar a realizar los presupuestos se realizan estudios previos (técnicos y de mercadotecnia), con el objeto de determinar el ritmo de operaciones (producción, ventas, compras) futuras y así el presupuesto, si no será real, estará bastante cerca de la realidad, sirviendo como estándar y pudiendo compararlo con los datos reales.

El presupuesto se hace esencialmente con la formulación de planes para un período determinado en términos numéricos específicos.

Por medio de la expresión numérica de planes y de la descomposición de éstos en partes, siguiendo la estructura de organización, los presupuestos proporcionan un instrumento para hacer una planificación coordinada y un medio para delegar autoridad y asignar responsabilidad.

Existiendo control presupuestal se logrará la coordinación de los departamentos, también se logrará fijar responsabilidades a distintos niveles y departamentos, y se podrá regular los gastos proyectados dentro de los límites del ingreso.

Por ejemplo; al elaborar el presupuesto de ventas se necesita adaptarlo a las necesidades de producción y de venta. La producción basada en las ventas, tomarán sus objetivos por lo que se refiere en valor y cantidad procurando las metas perseguidas; teniendo la misma finalidad los presupuestos de materias primas consumidas, mano de obra y gastos de fábrica

ción; el presupuesto de caja, teniendo las ventas como punto esencial de sus recursos, debe permitir los pagos indispensables para la satisfacción normal de los demás presupuestos, de ésta forma se logra una articulación de todos los presupuestos haciendo que la realización de unos sean los objetivos de otros, estableciéndose entre ellos relaciones de causa a efecto, llegando a una correlación tan estrecha que se convierte en una unidad llamándosele "control presupuestal".

La asignación de responsabilidad enfoca las áreas de control hacia el modelo básico de la organización al ser asignados presupuestos y programas específicos a las diferentes áreas de actividad de la organización, se encuentra al principio denominado "control por áreas de responsabilidad".

El control por áreas de responsabilidad se podrá medir de manera estrecha, la gestión de los ejecutivos responsables de cada una de éstas áreas de actividad y se podrá en un momento dado, definir más claramente el origen de una desviación así como sus consecuencias totales al reconocer ésta posibilidad, se hará más evidente. La responsabilidad involucrada de cada uno de los dirigentes de éstas áreas y se hará más ágil el proceso de exigir la solución inmediata de las ineficiencias.

La manera más racional de establecer las áreas de responsabilidad de una empresa será tratando de definir las áreas de actividad principales. El ejecutivo encargado de dirigir y controlar cada una de éstas áreas de actividad será el responsable de la gestión y eficiencias de su división. Así la responsabilidad estará asignada a un puesto ejecutivo específico, dentro de los niveles de la organización.

PROCEDIMIENTO PARA ESTABLECER EL CONTROL PRESUPUESTAL

El control existe desde el momento en que se decide implantar un presupuesto, pero para terminar ésta tarea es necesario vigilar el cumplimiento del mismo. El presupuesto tiene en consideración la historia y experiencia del pasado y los problemas venideros. Cuando éstos factores se combinan resulta un presupuesto realizable. Este presupuesto se convierte en un estándar con el cuál se podrá comparar nuestra experiencia real.

Cuando se determina la cifra real, se compara con los estándares establecidos anteriormente. Los funcionarios deberán exigir a sus subordinados información adecuada en cuanto al progreso de los planes, los resultados reales y las eficiencias logradas o por lograr, obteniendo éstos la revisión de cada actividad no solo a través de los registros contables sino por medio de reportes con la información y datos en forma simplificada y objetiva para el adecuado control de la empresa. Usando éste sistema se anotan una serie de resultados actuales. Aquellos que no difieren grandemente establecen la norma y los factores que varían en ambos lados (real o estándar) se convierte en variaciones. Después se identifican las áreas o períodos de tiempo en que tienen lugar los excesos o ahorros.

Una vez que se ha identificado la variación y localizado el área en la que existen problemas hay que identificar el origen del problema.

Para poder localizar el origen del problema se puede proseguir de dos formas.

- a).- Revisión de los presupuestos.
- b).- Revisión de los resultados.

a).- La revisión de los presupuestos.- Es indispensable revisar los presupuestos para saber si es aquí donde se encuentra el problema. Ya que éstos son elaborados en base a ciertos cambios previstos en las condiciones de operación. Puede suceder que los presupuestos hayan sido basados en las mejoras esperadas en ciertas máquinas, si éstas mejoras no se realizaron, los presupuestos no reflejarán un objetivo realizable. La variación en comparación con los objetivos originales subsiste, para la investigación de los presupuestos ha dado resultados.

b).- La revisión de los resultados.- Analizando los presupuestos se comprueba que fueron desarrollados correctamente y que representan objetivos realizables. Al llegar a ésta conclusión se sabe que el problema es motivado por faltas de ejecución. Debe haber razones, factores, condiciones o costos que resultarán de una manera contraria a la esperada y de acuerdo a los planes originales podrían haber sido controlados.

La administración ha identificado el problema y las cambiantes circunstancias que lo rodean; ha buscado soluciones al problema y los ha puesto en marcha. Ya se encontró que daño causó a los objetivos originales, el problema creado. Se debe contar con información sobre lo que se pueda esperar bajo las nuevas condiciones.

Es necesario pronosticar el impacto de la acción correctiva, estableciendo un estándar temporal que se comparará con el futuro esperado. Los pronósticos por lo tanto, proporcionan las medidas con las que se puede examinar la acción correctiva. También se indican si se debe buscar mejoras en otras áreas con objeto de lograr los objetivos originales.

Los pronósticos tienen como propósito recoger todos los ajustes a medida que se van presentando, y proyectarlos hacia el futuro de tal manera que se pueda tener una visión de lo que sucederá dentro de las nuevas circunstancias. De acuerdo con esto, la planeación presupuestal no concluye nunca, cada semana, cada mes, cada trimestre y en general en los lapsos - que se considere conveniente, deberán estarse haciendo pronósticos nuevos que a la vez servirán de planes de acción.

Por otra parte, la adopción de un presupuesto nunca debe traducirse en una estandarización tal que no sea posible introducir ajustes y cambios apropiados.

TEMA III

APLICACION PRACTICA DE UNA EMPRESA TRANSFORMADORA DEL METAL

- 3.1.- ESTUDIOS PREVIOS
- 3.2.- EFECTOS DE LA INFLACION EN LA
ELABORACION DEL PRESUPUESTO
- 3.3.- BASES Y LINEAMIENTOS PARA LA
ELABORACION DEL PRESUPUESTO
- 3.4.- ELABORACION DEL PRESUPUESTO
- 3.5.- CONTROL PRESUPUESTAL.

TEMA III

APLICACION PRACTICA EN UNA EMPRESA TRANSFORMA-

ORA DEL METAL

3.1.- ESTUDIOS PREVIOS

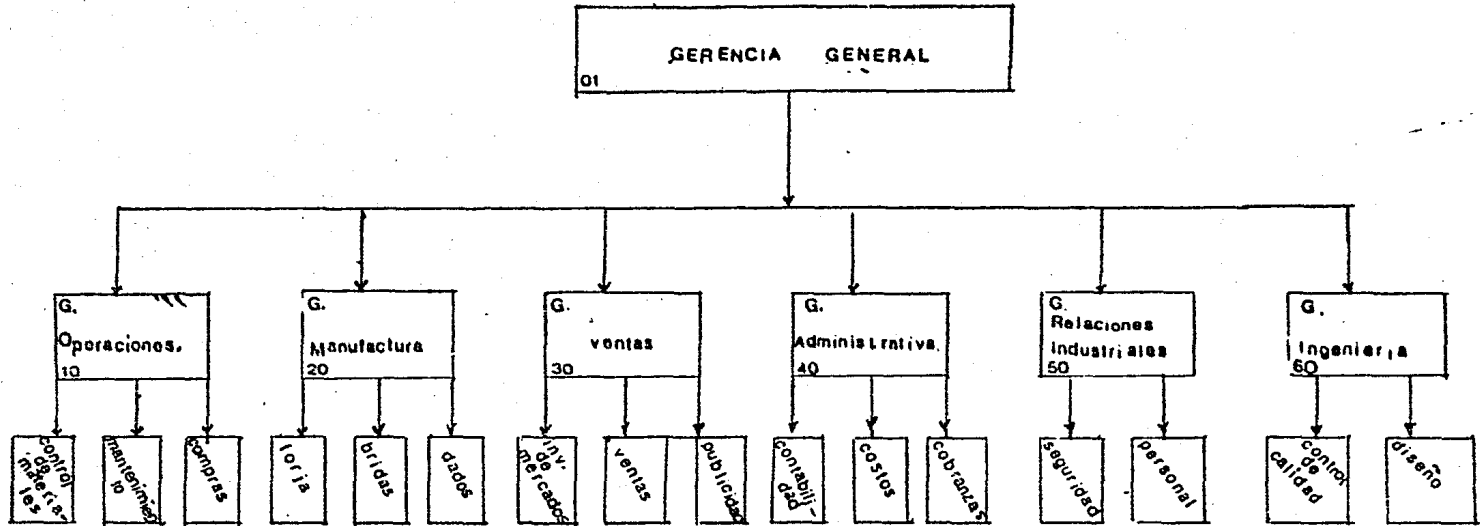
En este tema trataré de poner en práctica lo expuesto en los temas anteriores. Tomando como ejemplo una empresa industrial dedicada a transformar metales por medio de golpes. Esta es una empresa practicamente nueva ya que inició operaciones el 8 de junio de 1975, su ejercicio fiscal es de noviembre a octubre. Por lo tanto para está presupuesto al proporcionar información del ejercicio anterior lo llamaré año uno y comprenderá los meses de noviembre a octubre, y con respecto a los datos a presupuestar corresponden al año dos, entendiendose que comprenden los meses de noviembre a octubre. Para referirme a la empresa la mencionaré como " Cía. Industrial S.A. " .

Su organización se constituye por:

DEPARTAMENTO	OBREROS	EMPLEADOS
Gerencia General		2
G. de Operaciones		2
G. Manufactura		2
G. Ventas		2
G. Administrativa		2
G. Relaciones Industriales		2
G. Ingenieria		3

DEPARTAMENTO	OBREROS	EMPLEADOS
G. de Operaciones		
Mantenimiento	20	3
Compras		3
Control de Materiales	5	4
G. Manufactura		
Forja	45	4
Bridas	22	2
Dados	23	3
G. de Ventas		
Investigacion de mercados		2
Ventas		2
Publicidad		1
G. Administrativa		
Contabilidad General		6
Contabilidad Costos		4
Cobranzas		3
Caja General		1
G. Relaciones Industriales		
Seguridad y Servicio		8
Administracion del Personal		2
G. Ingenieria		
Control de Calidad		5
Diseño		2

CIA. INDUSTRIAL S.A.



Para comenzar la tarea presupuestaria en la "Cía Industrial S.A.", - se realiza estudios previos de mercado para determinar sus objetivos de - venta. Estudios técnicos para conocer la capacidad de la planta y formar - políticas de aumentos de precio, y contribucion marginal.

Se tomarán las tasas de inflación para cada renglón que afecte al - presupuesto o para cada grupo de gastos que se pronostique serán modifica - dos por el factor inflacionario.

Por otra parte se consideraran las bases y lineamientos incluyendo - en estos: objetivos, reestructuración de la empresa, estados financieros - de un ejercicio anterior, calendario de actividades, políticas en: ventas - utilidades, costos, personal, cartera de clientes, inventarios etc. Se - elaboran las metas a las que se pretende llegar y por último se elabora - un instructivo.

El departamento de ventas estudios para conocer la demanda de sus - productos, en comparación con la demanda de la competencia y así determi - nar límites de unidades y precios.

Con esta información el director general determinará los objetivos - de ventas.

Como consecuencia del estudio realizado, el departamento conoce el - nivel de aceptación por línea de productos:

Forja martillos	53.5%
Bridas	41.5%
Recalcadoras	5.0%

Cabe hacer la aclaración que la línea de forja martillos tiene un porcentaje de aceptación mayor que las demás líneas debido a que hay menos competencia para esta.

VENTAS

Partiendo de la previsa anterior, las cifras de ventas a alcanzar en pesos constantes es de \$ 244,602 (millones de pesos), según el desglose siguiente:

LINEA	PESOS CONSTANTES (000*PESOS)	PORCENTAJE
Forja	\$ 131,102	53.5%
*Bridas	\$ 101,500	41.5%
Recalcadoras	12,000	5.0%
Total	\$ 244,602	100.0%

* La venta de bridas terminadas es la negociada con Vila S.A.

PRODUCCION

El presupuesto año 2 se basa en el tonelaje de forja alcanzable en el ejercicio de acuerdo al estudio técnico que sobre la capacidad de la planta se efectuó. Tomando en consideración lo anterior la producción a alcanzar es de: 3,300 toneladas en forja martillos, 2,075 toneladas para bridas y 500 toneladas para recalcadoras, misma producción que cumple con los objetivos de ventas.

AUMENTOS DE PRECIO.- Se determinaron en base a estudios técnicos y económicos realizados, y en combinación a los estudios de mercado.

Los aumentos de precios considerados y su fecha a partir de la cual se empezarán a presupuestar por tipo de cliente son los siguientes:

CANAL DE DISTRIBUCION	PORCENTAJE DE AUMENTO	FECHA DE APLICACION AÑO
Vila S.A.	25%	abril/ 2
Otros filiales	25%	enero/ 2
Otros Nacionales	25%	enero/ 2
Pemex	78%	marzo/ 2
Pemex	25%	abril/ 2
Otros gobiernos	25%	marzo/ 2
Distribuidores	25%	marzo/ 2

Posteriormente la gerencia administrativa de acuerdo con los resultados determinados mediante estudios técnicos y experiencias anteriores fija:

CONTRIBUCION MARGINAL

La contribución marginal promedio considerada, es de 45%, lo que significa seis puntos arriba de la alcanzada en el ejercicio anterior, meta a la que se puede llegar mejorando el proceso productivo (menor desperdicio y mayor eficiencia)

GASTOS FIJOS

Los gastos fijos unicamente se incrementarán en relación con el ejercicio anterior, por el incremento de precios (tomar el porcentaje de inflación correspondiente a los gastos).

3.2. EFECTOS DE LA INFLACION EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO

Para poder determinar el porcentaje de incremento en precios (inflación) , la compañía obtuvo información del corporativo, quién a su vez - la obtiene de economistas que realizan estudios a nivel nacional e internacional. Con esta información el corporativo determina los incrementos en las premisas, considerando también las experiencias de años anteriores y un factor de ajuste; que puede ser por aumentos de personal, aumentos en la capacidad instalada, crecimiento en ventas, etc. , y de esta forma el corporativo unifica su criterio tomando los porcentajes de premisas a considerar para el período presupuesto. Lo expuesto anteriormente se comprende mejor si vemos el tema 2.2.2 de esta tesis.

PREMISAS BASE PARA EL PRESUPUESTO AÑO 2

Tasa de inflación	35%
Tasa de interés prestamos:	
moneda nacional	35%
dolares corto plazo	20%
dolares largo plazo	20%
Tipo de cambio peso- dolar Usa	
1er trimestre (nov-enero)	\$ 27.30 dolar
2do trimestre (feb-abril)	\$ 28.60 dolar
3er trimestre (mayo-jun)	\$ 29.90 dolar
4to trimestre (agost-oct)	\$ 31.00 dolar
sueldos y salarios	31.4%
materias primas nacionales	35.1%
materias primas importadas	42.3%
maquinaria y refacciones	35.7%

construcción	33.8%
transportación	34.0%
combustible	38.0%
electricidad y agua	31.0%
incremento en inversiones de con- trato colectivo	33.0%

3.3.- BASES Y LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO

OBJETIVO DE LA "CIA. INDUSTRIAL S.A."

"Obtener el rendimiento más alto sobre el capital invertido en forma estable y continua, para las acciones de la compañía tengan una creciente demanda y valor". Para alcanzar ésto, los Gerentes deben tener una eficiente comunicación con el Director. Los acuerdos establecidos deben tomar forma de programas y proyectos claramente delineados, que ofrezcan la posibilidad de compararse con su avance real dentro del período presupuestado, a base del establecimiento de estándares de buena actuación.

VENTAS

Crecer con o por encima del crecimiento del mercado; no perder penetración.

Tener posición competitiva dominante en el mercado.

Mantener precios congruentes con los del mercado internacional.

Reflejar en precios los aumentos de costos conforme estos ocurran.

UTILIDADES

Tener una rentabilidad neta del capital con un valor mínimo del 25%

Mejorar la rentabilidad neta del capital contable (excepción: cambios drásticos en la estructura del capital).

Mejorar la utilidad neta a precios constantes.

FLUJO DE EFECTIVO

Mantener un flujo de efectivo positivo (salvo en el caso de fuertes expansiones o diversificación).

MARGENES

Mejorar el margen sobre ventas (precio menos y costo total) en mínimo de 1% por año.

Mejorar la contribución marginal, (precio-costos directos) (por línea en volumen).

COSTO FIJO

Reducir el costo fijo por peso de venta.

PERSONAL

Aumentar las ventas por empleado indirecto. (a precios constantes)-
Mínima de 3% por año.

Aumentar la utilidad neta por empleado (a precios constantes) Mínima de 5% por año.

CARTERA

Mantener una cartera de 60 días para Vila y otras filiales.

Mantener una cartera máxima de ventas a Pemex de 90 días, otros gobiernos, distribuidores, otros nacionales,

INVENTARIOS

Reducir el número de días de inventarios

COSTO

Implementar programas de reducción de costo.

Reducir el costo por unidad de producto a precios constantes.

PUNTOS GENERALES

1) En algunas cédulas del paquete de presupuesto año 2, se solicita información sobre el último estimado de año 1. Como una base de comparación y proyección es necesario que este "último estimado" sea confiable, por lo que, es importante poner cuidadosamente atención al determinarlo.

2) Las agrupaciones de cuentas y gastos deberán hacerse de acuerdo con el "nuevo catálogo de cuentas" que entrará en vigor el 1º de noviembre del año 2

3) Las cédulas deberán mecanografiarse y las cifras presentarse en miles de pesos, sin decimales.

SECUENCIA

El proceso a seguir para alcanzar el objetivo enunciado deberá ser:

a) Preparar y obtener autorización del "plan operativo" de acuerdo con los lineamientos y programas de planeación estratégica.

b) Hacer del conocimiento de todos los responsables en la preparación y cumplimiento del presupuesto los lineamientos, premisas y metas corporativas, que han sido aprobadas por la junta de directores del grupo.

c) Preparar y obtener autorización del presupuesto para el ejercicio año 2.

PROCESO DE AUTORIZACIONES

a) La Gerencia General autoriza el presupuesto que fué coordinado y presentado por la gerencia administrativa.

b) El departamento de presupuestos y análisis, verifica que el pre-

supuesto cumpla con los lineamientos, previamente establecidos y en su caso presenta alternativa a la gerencia general.

c) La gerencia general presenta y obtiene la autorización de su presupuesto de la dirección de la división quien invita a sus juntas de aprobación a la dirección.

d) La dirección de la división presenta y obtiene aprobación del presupuesto de la presidencia y/o vicepresidencia ejecutiva del grupo.

e) Se presenta y se obtiene autorización del presupuesto consolidado por parte del consejo de administración.

CALENDARIO DE ACTIVIDADES PARA LA REALIZACION DEL

PRESUPUESTO
(año 1)

<u>ACTIVIDADES</u>	Junio 3-10	Junio 10-18	Jun-Agost. 18-10	Agost-Sep 10-3	Sep 3-14	Sep-Oct. 14-8	Octubre 8-27	Octubre 27-30
Definición de premias instructivos y fomentos	X							
Entrega de premias		X						
Elaboración del presu- puesto			X					
Juntas de revisión por división				X				
Juntas de autorización					X			
Modificación sobre jun- tas						X		
Consolidación trimes- tral del presupuesto							X	
Presentación.								X

C.I.A. INDUSTRIAL S.A.
 ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE OCTUBRE AÑO 1
 (cifras en miles de pesos)

VENTAS NETAS:	148,160
MENOS:	
Costo directo estandar	62,704
variación del mes	13,546
TOTAL COSTO DE VENTAS	76,250
UTILIDAD BRUTA	71,910
MENOS	
Comisiones a filiales	(466)
TOTAL GASTOS VARIABLES	(466)
UTILIDAD DIRECTA	72,376
MENOS:	
Gastos de planta	40,356
Gastos de administración	34,723
Depreciación por revaluación	1,080
SUBTOTAL GASTOS FIJOS	76,159
APLICACION A INVENTARIOS	(1,250)
TOTAL GASTOS FIJOS	74,909
UTILIDAD DE OPERACIONES	(2,533)
MAS (MENOS)	
Interés pagados	(14,076)
Interés ganados	745
Otros (gastos) ingresos	1,697
TOTAL OTROS GASTOS/INGRESOS	(11,634)
UTILIDAD ANTES PARTICIPACION EXTRA- ORDINARIA	(14,167)
MENOS	
Pérdida en cambios	(1,818)
Provisión reparto de utilidades	--
UTILIDAD NETA	(15,985)

CIA. INDUSTRIAL S.A.
BALANCE AL MES DE OCTUBRE AÑO 1
(Cifras en miles de pesos)

CONCEPTO	IMPORTE A OCTUBRE AÑO ANTERIOR
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>	
Caja y bancos	3,608
Documentos por cobrar	4,974
Clientes	29,963
Rva. para cuentas dudosas	(2,042)
Deudores diversos	14,656
Inventarios a costo directo est.	42,412
Total Activo Circulante	<u>93,571</u>
<u>A. FIJO</u>	
Planta y equipo	54,688
Depreciación	(12,383)
Revaluación planta y equipo	21,476
Depreciación	(3,427)
<u>OTROS ACTIVOS</u>	
Inversiones	55
Cargos diferidos Netos	- . -
TOTAL ACTIVO:	<u>153,980</u>
 <u>PASIVO CIRCULANTE</u>	
Préstamos bancarios	67,773
Proveedores	14,884
Compañías afiliadas	5,643
Acreedores diversos	3,260
Impuestos por pagar	- . -
Total pasivo circulante	<u>91,560</u>
<u>PASIVO A LARGO PLAZO</u>	
Préstamos bancarios	91,174
Documentos por pagar	3,473
<u>PASIVO DIFERIDO</u>	
(I.S.R- utilidad en cambios y p. de antigüedad)	758
TOTAL PASIVO:	<u>186,965</u>
 <u>CAPITAL CONTABLE</u>	
Capital social pagado	17,000
Resultado del ejercicio	(15,985)
TOTAL CAPITAL CONTABLE:	<u>(32,985)</u>
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	<u>153,980</u>

INDICE DE CEDULAS

- 1.1.- Cédula de pedidos pendientes de producir
- 1.2.- Facturación precios constantes
- 1.3.1 Facturación precios corrientes por canal y línea
- 1.4.- Aumentos de precios
- 1.4 Facturación toneladas por (línea)

- 2.1. Determinación de la materia prima a utilizar (miles de pesos)
- 2.2. Determinación de materia prima a utilizar (toneladas)
- 2.2.2 Proyección de inventarios
- 2.3 Presupuesto de mano de obra directa (por línea)
- 2.4 Presupuesto de gastos indirectos (por línea)
- 2.5 Presupuesto de gastos variables de venta
- 2.6 Determinación del costo de ventas
- 2.6.1 Costo de ventas por línea
- 2.7 Contribución marginal.

- 3.1. Proyección de cartera bruta de clientes

- 4.2. Presupuesto de gastos de planta
- 4.3 Presupuesto de gastos de administración
- 4.4. Presupuesto de cuentas por pagar

- 5.1 Flujo de caja.

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO
DE CEDULAS

PEIDIDOS

La cédula tiene por objeto mostrar en forma total y mensual, los importes a que equivalen los pedidos que se piensan obtener durante el ejercicio a presupuestar (año 2).

Para hacer ésta cédula se necesita hacer previamente la cédula de pedidos programados, mostrando el desglose de los saldos de los mismos por mes.

También se necesita hacer previamente el presupuesto de facturación en precios constantes cédula 1.2

Una vez que se conocen los pedidos programados y las necesidades de ventas según facturación se podrá saber que cantidad se adiciona como nuevos pedidos en el presupuesto de pedidos pendientes, cédula 1.1. Por ejemplo en pemex a principios del mes hay un total de pedidos programados de \$ 21,386 para fines del mes habrá un saldo en pedidos programados de \$ 19,980 , esto quiere decir que se surtirá \$ 1406 de esos pedidos. Las necesidades de facturación según presupuesto para este cliente en ese mes son de \$ 2,720, osea los nuevos pedidos para éste cliente en ese mes serán \$ 1,314.

El mismo tratamiento se seguirá para los otros clientes.

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE CEDULAS

FACTURACION

Deberán mostrarse los importes mensual y semestral, que correspondan a las ventas presupuestadas del año 2 pero a precios constantes es decir, en base a los precios vigentes al 31 de octubre del año 1.

Esta cédula reflejará los importes mostrados en la cédula de pedidos por línea y por canal, pero a 30 días ya que los pedidos se facturarán a 30 días.

La facturación de noviembre comprende a los saldos encontrados de los pedidos de octubre y back lock (pedidos programados) del ejercicio pasado. (los importes no mostrarán los efectos del I.V.A.)

Las cantidades a facturar se tomarán de la hoja de datos número y se distribuyen por mes de acuerdo a los porcentajes indicados en la hoja

También se hará una cédula que muestre los aumentos de precios en porcentajes por mes, de acuerdo a las premisas, así mostrará en que línea en que canal y el mes en que habrá aumentos de precios.

Estos porcentajes se aplicarán a la cédula de facturación aumentos de precios no. 1.3.1 así se muestra cuando y por cuánto se tiene presupuestado obtener ventas adicionales por aumentos de precios a nivel facturación.

DATOS:

PEIDIDOS

- Se necesita primero hacer la cédula de facturación a precios constantes por línea y por canal de distribución estos serán los importes - que se necesitan pedir con 30 días de anticipación, para los canales de distribución como son:

Línea Forja

- otros filiales

Línea Recalcadoras

- otros nacionales

Línea Bridas

- pemex

- distribuidores

- Vila s.a.

Habrán otros clientes que se facturarán el mismo mes en que se levanta al pedido como son:

Línea Forja

- otros nacionales

Línea Bridas

- otros gobiernos

Se hará una cédula de pedidos programados, y otra de nuevos pedidos. Los pedidos programados nos los proporciona el departamento de compras y son los siguientes: por línea y por canal de distribución, - entendiéndose por línea las áreas productivas como son (forja bridas y recaladoras) y por canal de distribución el grupo de clientes como son: (pemex, otros gobiernos, distribuidores, otros nacionales, otros-filiales,).

L I N E A S

TOTAL DE PEIDIDOS

L. Forja

Otros nacionales 10,338

Otros filiales 2,834

L. Bidas

Pemex 21,386

Otros gobiernos 278

Distribuidores 9,954

L. Recalcadoras

Otros nacionales 3,824

Estos pedidos se surtirán por mes quedando los siguientes saldos mensuales al término del mes.

M E S	<u>LINEA BRIDAS</u>		
	PEMEX	O. GOBIERNOS	DISTRIBUIDORES
Noviembre	19,980	260	9,318
Diciembre	18,451	241	8,513
Enero	16,110	223	6,973
Febrero	14,822	197	6,878
Marzo	13,353	175	6,362
Abril	11,621	154	5,505
2do semestre	- . -	- . -	- . -

Nota todos los presupuestos se elaborarán en forma semestral desglosándose por mes al primer semestre

<u>M E S</u>	<u>LINEA FORJA</u>		<u>L. RECALCADORAS</u>
	O. NACIONALES	O. FILIALES	O. NACIONALES
Noviembre	9,666	2,794	3,574
Diciembre	8,973	2,673	3,254
Enero	8,239	2,488	2,974
Febrero	7,278	2,433	2,544
Marzo	6,471	2,238	2,234
Abril	5,696	2,117	1,954
2do semestre	- . -	-.-	-.-

Para presupuestar los pedidos de abril se va a considerar la facturación de mayo como sigue:

L. FORJA

Otros filiales \$ 5,465

L. RECALCADORAS

Otros Nacionales \$ 960

L. BRIDAS

Pemex \$ 3,248

Distribuidores \$ 3,654

Vila s.a. \$ 812

Todos los datos se proporcionan en miles de pesos

CIA INDUSTRIAL S.A.
CEDULA DE PEDIDOS PENDIENTES AÑO 2
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

LINEA :	Total	Nov.	Dic.	Enero	Feb.	Mar.	Abril	total	
								1er sem.	2do sem
Forja:									
Otros Nacionales, pedidos programados:	10,338	672	693	734	961	807	775	4,642	5,696
nuevos pedidos	52,591	3,418	3460	3,671	4,091	4,102	3,945	23,487	29,104
total	62,929	4,090	4153	4,405	5,052	4,909	4,720	28,129	34,800
Otros filiales pedidos programados	2,034	40	121	105	55	195	121	717	2,117
nuevos pedidos	66,373	4,459	4651	6,155	5,263	4,918	5,344	30,790	35,583
total	69,207	4,499	4772	6,340	5,318	5,113	5,465	31,507	37,700
Bridas									
Pamox, pedidos programados	21,306	1,403	1529	2,341	1,208	1,469	1,732	9,765	11,621
nuevos pedidos	19,823	1,274	1312	1,435	1,079	1,576	1,516	8,992	10,831
total	41,209	2,680	2841	3,776	3,167	3,045	3,248	18,757	22,452
Otros gobiernos pedidos programados	278	18	19	10	26	22	21	124	154
nuevos pedidos	4,797	312	316	336	446	374	360	2,144	2,653
total	5,075	330	335	354	472	396	381	2,268	2,807
Distribuidores pedidos programados	9,954	636	805	1,540	95	516	857	4,449	5,505
nuevos pedidos	36,406	2,379	2392	2,708	3,468	2,909	2,797	16,653	19,753
total	46,360	3,015	3197	4,248	3,563	3,425	3,654	21,102	25,258
Vila S.A., pedidos programados	-	-	-	-	-	-	-	-	-
nuevos pedidos	10,302	670	710	944	792	761	812	5,613	5,613
total	10,302	670	710	944	792	761	812	5,613	5,613

LINEA :	total	Nov.	Dic.	Enero	Feb.	Mar.	abril	1er sem	2do sem.
<u>Recalcadoras</u>									
Otros Nacionales, pedidos									
programados.	3,824	280	320	280	430	310	275	1,865	1,959
nuevos pedidos	8,356	542	520	836	506	590	688	3,679	4,677
total	12,180	792	840	1,116	936	900	960	5,544	6,636

Esta cédula sirve para presupuestar nuevos pedidos, de acuerdo a la existencia de pedidos programados y considerando la facturación presupuestada.

CIA. INDUSTRIAL S.A.
 CEDULA DE SALDOS DE PEDIDOS PROGRAMADOS AÑO 2
 (Cifras en miles de pesos)

L I N E A :	Total	Nov.	Dic.	Enero	Feb.	Marzo.	Abril	2do sem.
<u>Forja Martillos</u>								
Otros Nacionales	10,338	9,666	8,973	8,209	7,279	6,171	5,696	- . -
Otros filiales	2,834	2,794	2,673	2,488	2,433	2,238	2,117	- . -
<u>Bridas.</u>								
Pamex	21,386	19,980	18,451	16,110	14,822	13,353	11,621	- . -
Otros gobiernos	278	260	241	223	197	175	154	- . -
Distribuidores	9,954	9,318	8,613	6,973	6,878	6,362	5,505	- . -
Vila S.A.	- . -	- . -	- . -	- . -	- . -	- . -	- . -	- . -
<u>Recaladoras</u>								
Otros Nacionales	3,824	3,574	3,254	2,974	2,544	2,234	1,959	- . -

Esta cédula determina los pedidos programados durante el año, mismos que nos proporciona el departamento de compras.

DATOS

FACTURACION

Es importante aclarar que estas cédulas, se tendrán que separar - por línea productiva, (bridas, forja martillos, forja recaladoras), y por canal de distribución, es decir grupos de clientes (pemex, otros go biernos, distribuidores, otros nacionales, exportación, vila s.a., otros filiales.). Haciendose cédulas por separado es decir una por línea y otra por canal de distribución.

Primero se estimará de acuerdo a los estudios técnicos realizados y a los estudios de mercado, las cantidades en toneladas a facturar - mismos que se presentan por línea productiva y son:

LINEA PRODUCTIVA	TONELADAS A PRODUCIR	PRECIO VENTA UNITARIO	TOTAL A FACTURAR
Forja	2640	\$ 49.66	\$ 131,102
Bridas	1660	\$ 61.144	101,500
Recaladoras	<u>500</u>	\$ 24,00	<u>12,000</u>
Total	4800		244,602

Los precios unitarios son los últimos precios de venta a octubre - del año 1, a estos se les llama precios constantes.

Las cantidades a facturar son en miles de pesos.

Teniendo los totales a facturar en toneladas , se distribuiran por línea y por canal de distribución según los datos proporcionados a continuación, y posteriormente se presupuestarán por mes según los porcentajes de demanda .

DATOS PARA DISTRIBUIR LAS TONELADAS POR CANAL AÑO 2

LINEA	TONELADAS	PORCENTAJE
<u>Forja Martillos</u>		
Otros nacionales	1267	48%
Otras filiales	<u>1373</u>	<u>52%</u>
Total	2640	100%
<u>Bridas</u>		
Pemex	664	40%
Otros gobiernos	83	5%
Distribuidores	747	45%
Vila s.a.	<u>166</u>	<u>10%</u>
Total	1660	100
<u>Racaladoras</u>		
Otros nacionales	500	100

La determinación de porcentajes se asigno de acuerdo a la demanda por canal de distribución de ejercicios pasados. A estas cantidades se les multiplica por su precio unitario correspondiente de acuerdo a la línea que pertenece.

Teniendo los totales a facturar en miles de pesos hoja 123 se - distribuiran por línea y por canal de distribución según los datos proporcionados a continuación, y posteriormente se presupuestarán por mes

según los porcentajes de demanda.

DATOS PARA DISTRIBUIR LA FACTURACION POR CANAL EN MILES DE PESOS
AÑO 2

LINEA	FACTURACION	PORCENTAJE
<u>Forja Martillos</u>	Miles de pesos	
Otros Nacionales	62,929	48%
Otras Filiales	<u>68,173</u>	<u>52%</u>
Total	131,102	100%
<u>Bridas</u>		
Pemex	40,600	40%
Otros gobiernos	5,075	5%
Distribuidores	45,675	45%
Vila s.a.	<u>10,150</u>	<u>10%</u>
Total	101,500	100%
<u>Recalcadoras</u>		
Otras nacionales	12,000	100%

SALDOS DE PEDIDOS INICIALES PARA EL AÑO 2

CANAL	PEDIDOS PRO- GRAMADOS A OCTUBRE año 1	PEDIDOS DE OCTUBRE	TOTAL SALDO INICIAL NOV. año 2
Pemex	\$ 839	\$ 1800	\$ 2,639
Distribuidores	\$ 969	\$ 2000	\$ 2,969
Vila s.a.	\$ 320	\$ 340	\$ 660
Otras filiales	\$ 1300	\$ 3140	\$ 4,440
Otras nacionales	\$ 2010	\$ 2852	\$ 4,861
Otros gobiernos	\$		\$ 330

Estos pedidos se facturan en noviembre

DATOS

PORCENTAJES PARA DISTRIBUIR LAS VENTAS DE ACUERDO
A LA DEMANDA POR MES Y POR SEMESTRE

Noviembre	6.5%
Diciembre	6.6%
Enero	7.0%
Febrero	9.3%
Marzo	7.6%
Abril	7.5%
Total 1er semestre	44.7%
2do semestre	<u>55.3%</u>
Total	100.0%

El porcentaje se determina en base al comportamiento de las ventas del ejercicio pasado.

Después de hacer las cédulas de facturación a precios constantes en miles de pesos y en toneladas, se hace otra cédula donde muestre los aumentos de precios en porcentajes y el mes en que se originan mis ma que servirá de base para hacer el presupuesto de facturación a precios corrientes. Se toman los datos de la hoja 104

C.I.A. INDUSTRIAL S.A.
FACTURACION PRECIOS CONSTANTES AÑO 2
(Cifras en miles de pesos)

L I N E A :	total	Nov.	Dic.	Enero	Feb.	Mar.	Abril	1er sem	2do sem
<u>Forja Martillos</u>	62,929	4,090	4,153	4,405	5,852	4,909	4,720	28,129	34,800
Otros Nacionales	68,173	4,431	4,499	4,772	6,340	5,318	5,113	30,473	37,700
Total	131,102	8,521	8,652	9,177	12,192	10,227	9,833	58,602	72,500
<u>Bridas</u>									
Pemex	40,600	2,639	2,690	2,841	3,776	3,167	3,045	18,148	22,452
Otros gobiernos	5,075	330	335	354	472	396	381	2,268	2,807
Distribuidores	45,675	2,969	3,015	3,197	4,248	3,563	3,429	20,417	25,298
Vila S.A.	10,150	660	670	710	944	792	761	4,537	5,613
Total	101,500	6,598	6,700	7,102	9,440	7,918	7,612	45,370	56,130
<u>Recalcadoras</u>									
Otros Nacionales	12,000	780	792	840	1,116	936	900	5,364	6,636
Total	12,000	780	792	840	1,116	936	900	5,364	6,636
Gran total	244,602	15,899	16,144	17,119	22,748	19,081	18,345	109,336	135,266

Las ventas totales se obtuvieron de las toneladas mostradas en la hoja de datos ndm. 124 multiplicados por el precio unitario de la hoja de datos ndm. 123 y 125

CIA INDUSTRIAL S.A.
FACTURACION POR LINEA Y CANAL DE DISTRIBUICION
PRECIOS CORRIENTES AÑO 2
(Cifras en miles de pesos)

L I N E A :	Total	Nov.	Dic.	Enero	Feb.	Mar.	Abril	1er-sem	2do sem
Forja Martillos									
Otros Nacionales	62,929	4,090	4,153	4,405	5,892	4,909	4,720	28,129	34,800
Inc. en precios	13,671			1,101	1,463	1,227	1,180	4,971	8,700
Precios corrientes	76,600	4,090	4,153	5,506	7,315	6,136	5,900	33,100	43,500
Otras Filiales	68,173	4,431	4,449	4,772	6,310	5,318	5,113	30,473	37,700
Inc. en precios	14,011			1,193	1,585	1,330	1,278	5,386	9,425
Precios corrientes	82,904	4,431	4,449	5,965	7,925	6,648	6,391	35,859	47,125
Bridas									
Pemex, precios const.	40,600	2,639	2,680	2,841	3,776	3,167	3,045	18,148	22,452
Inc. en precios	8,844					2,470	761	3,231	5,613
Precios corrientes	49,444	2,639	2,680	2,841	3,776	5,637	3,806	21,379	28,065
Otros gobiernos	5,075	330	335	354	472	396	381	2,260	2,807
Inc. en precios	896					99	95	194	702
Precios corrientes	5,971	330	335	354	472	495	476	2,462	3,509
Distribuidores	45,675	2,969	3,015	3,197	4,248	3,563	3,425	20,417	25,258
Inc. en precios	8,032					891	856	1,747	6,315
Precios corrientes	53,737	2,969	3,015	3,197	4,248	4,454	4,281	22,164	31,573
Vila S.A.	10,150	660	670	710	944	792	761	4,537	5,613
Inc. en precios	1,593						190	190	1,403
Precios corrientes	11,743	660	670	710	944	792	951	4,727	7,016
Recalcadoras									
Otros Nacionales	12,000	780	792	840	1,116	936	900	5,364	6,636
Inc. en precios	2,607			210	279	234	225	948	1,659
Precios corrientes	14,607	780	792	1,050	1,395	1,170	1,125	6,312	8,295

Cedula 1.4

CIA INDUSTRIAL S.A.
AUMENTOS DE PRECIOS (PORCENTAJES)

L I N E A :	PEMEX	OTROS GOBIERNOS	DISTRIBUIDORES	OTROS NACIONALES	VILA S. A.	OTROS FILIALES
	MEB	MEB	MEB	MEB	MEB	MEB
<u>Forja Martillos</u>				Enero/2 25 %		Enero/2 25 %
<u>Bridas</u>	Marzo/2 78 % Abril/2 25 %	Marzo/2 25 %	Marzo/2 25 %		Abril/2 25 %	
<u>F. Recaladoras</u>				Enero/2 25 %		

Estos porcentajes de aumentos de precios se aplican a la cedula 1.2 facturación a precios constantes formándose la cedula 1.3 facturación aumentos de precios, misma que reflejará el incremento del precio a partir del mes indicado en esta cédula.

Cedula 1.5

CIA. INDUSTRIAL S.A.
FACTURACION TONELADAS

L I N E A :	Total	Nov.	Dic.	Enero	Feb.	Marzo	Abril	1er Sem.	2do Sem.
<u>Forja Martillos</u>									
Otros Nacionales	1,267	83	84	89	118	99	95	568	699
Otros Filiales	1,373	89	90	96	128	107	103	613	760
Total toneladas	2,640	172	174	185	246	206	198	1,181	1,459
<u>Bridas</u>									
Pemex	664	43	44	46	62	52	50	297	367
Otros gobiernos	83	5	6	6	8	6	6	37	46
Distribuidores	747	49	49	52	69	58	56	333	414
Vila S.A.	165	11	11	12	15	13	12	74	92
Total toneladas	1,160	108	110	116	154	129	124	741	919
<u>F. Recaladores</u>									
Otros Nacionales	500	32	33	35	46	39	38	223	277
Total toneladas	500	32	33	35	46	39	38	223	277
Gran total	4,800	312	317	336	446	374	360	2,145	2,655

Para determinar las toneladas por canal se tomaron los datos de la hoja 124 y se distribuyeron por mes de acuerdo a los porcentajes señalados en la página 134 y 135

INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO

PRODUCCION

Se necesita hacer las siguientes cédulas:

- Inventarios
- Materia prima a utilizar
- Mano de obra directa
- Gastos indirectos de producción
- Gastos variables (ventas)
- Contribución marginal

Las dos primeras se hacen en (unidades toneladas) y en miles de pesos, se realizan en forma simultánea, los inventarios iniciales del mes de noviembre nos los proporciona el departamento de costos (mismos que serán los inventarios finales de materia prima a utilizar del mes de octubre año 1).

La cédula de materia prima a utilizar primero se hará en unidades, de acuerdo a las determinadas para producir (por estudios técnicos). - Teniendo los inventarios iniciales más compras igual a materia prima - disponible menos el inventario final igual a materia prima a utilizar.

Los inventarios finales serán el 12% de la materia prima a utilizar del mes anterior.

Las unidades se distribuirán de acuerdo al porcentaje indicado por el departamento de costos, estos porcentajes fueron aplicados en base a

los días productivos de cada mes.

MANO DE OBRA

Para hacer este presupuesto necesitamos que el departamento de costos haga un estudio basado en la capacidad de producción de las máqui-nas obteniendo el total anual de horas, mismo que se multiplica por la-cuota unitaria estandar de mano de obra al 80% de eficiencia. Estos im-portes se distribuyen por línea de acuerdo a los porcentajes de la hoja 134 de cada línea basada en los días productivos.

GASTOS INDIRECTOS

Se le pide al departamento de costos el importe de la cuota por ho-ras mismo que calculará dividiendo el gasto anual entre la capacidad to-tal en horas así tenemos la cuota por horas, estas se aplican al volu-men de producción esperado y expresado en horas por línea, así tenemos el total de gastos indirectos de fabricación, De la misma forma que el presupuesto anterior se divide por línea y por mes de acuerdo a los por-centajes de la hoja 134 basados en los días productivos.

DATOS

PRESUPUESTO DE PRODUCCION

La materia prima a utilizar será en base a lo determinado por estudios técnicos, para cada línea como sigue:

LINEA	TONELADAS	PORCENTAJE
Forja martillos	3,300	56.17%
Bridas	2,075	35.17%
Recalcadoras	<u>500</u>	<u>8.51%</u>
Total	5,875	100.0%

Los inventarios finales de octubre por línea son:

Línea	Toneladas
Forja martillos	22.523
Bridas	16.666
Recalcadoras	3.000

Mismos que serán los inventarios de noviembre.

Para obtener los inventarios de noviembre finales, se determinaron considerando un 12% de las materias primas a utilizar del mes de octubre del año 1 para las tres líneas.

Inventario final

Noviembre año 2

<u>LINEA</u>	<u>TONELADAS</u>
Forja martillos	22.523
Bridas	16.666
Recalcadoras	4.000

Los inventarios que corresponden al segundo semestre en toneladas son los siguientes:

LINEA	INVENTARIOS	
	INICIALES	FINALES
Forja	204.578	199.311
Bridas	126.143	125.322
Recalcadoras	30.396	30.198

Para realizar la cédula de materia prima a utilizar en miles de pesos se necesita multiplicar las toneladas a utilizar por su costo que es de \$ 22.20

En recaladoras no tiene costo por ser material de desperdicio de otras líneas.

El inventario final será de un 12% en base a la materia prima utilizada del mes anterior.

La materia prima a utilizar se distribuirá por mes de acuerdo a los porcentajes, relacionados con los días productivos de cada mes.

Tales porcentajes son:

MESES	PORCENTAJES
Noviembre	7.29%
Diciembre	7.28%
Enero	9.60%
Febrero	7.82%
Marzo	7.95%
Abril	7.28%

MESES	PORCENTAJE
Total 1er semestre	47.02%
Total 2do semestre	<u>52.98%</u>
Total	100.00%

Estos porcentajes servirán para las tres líneas y se usarán también para el presupuesto de mano de obra y de gastos indirectos.

Cédula 2.2

CIA. INDUSTRIAL S.A.
DETERMINACION DE LA MATERIA PRIMA A UTILIZAR AÑO 2
(Cifras en miles de pesos)

CONCEPTO	Nov.	Dic.	Enero	Feb.	Marzo	Abril	1er Sem.	2do Sem.
L I N E A :								
<u>Forja Martillos</u>								
Inv. inicial	500	900	641	640	844	670	3,795	4,542
Más compras	5,341	5,474	7,032	5,765	5,650	5,362	34,645	38,696
Materia P. disponible	5,841	5,974	7,673	6,426	6,494	6,032	38,440	43,238
Menos inv. final	500	641	640	844	670	699	3,994	4,424
Materia P. a utilizar	5,341	5,333	7,033	5,582	5,824	5,333	34,446	38,814
Total								73,260
<u>Bridas</u>								
Inv. inicial	370	370	403	402	531	421	2,497	2,800
Más compras	3,358	3,387	4,421	3,639	3,552	3,372	21,729	24,387
Materia P. disponible	3,728	3,757	4,824	4,041	4,083	3,793	24,226	27,187
Menos inv. final	370	403	402	531	421	439	2,566	2,782
Materia P. a utilizar	3,358	3,354	4,422	3,510	3,662	3,354	21,660	24,405

Esta cédula viene de la 2.2.1 que es el resultado de multiplicar las unidades de materia prima requerida por los costos unitarios \$ 22.20.

La materia prima utilizada en la línea recaladoras es desperdicio de otras líneas (por lo que no tiene costo)

Cedula 2.2.1

CIA. INDUSTRIAL S.A.
DETERMINACION DE MATERIA PRIMA A UTILIZAR AÑO 2
(Unidades Toneladas)

CONCEPTO	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	1er Sem.	2do Sem.
LINEA								
Forja Martillos								
Inv. inicial	22.823	22.523	28.868	28.829	38.016	30.175	170.934	204.578
Más compras	240.570	246.585	316.761	260.647	254.509	241.547	1560.619	1743.073
M.P. disponible	263.093	269.108	345.629	289.476	292.525	271.722	1731.553	1947.651
Menos inv. final	22.823	28.868	28.829	38.016	30.175	31.682	179.893	199.311
M.P. a utilizar	240.570	240.240	316.800	251.460	262.350	240.240	1551.660	1748.340
Bridas								
Inv. inicial	16.666	16.666	18.152	18.127	23.904	18.974	112.488	126.143
Más compras	151.267	152.546	199.175	163.092	160.032	151.881	978.793	1098.514
M.P. disponible	167.933	169.212	217.327	182.019	183.936	170.855	1091.282	1224.657
Menos inv. final	16.666	18.152	18.127	23.904	18.974	19.795	115.618	125.322
M.P. a utilizar	151.267	151.060	199.200	158.115	164.962	151.060	975.664	1099.335
Recalcadoras								
Inv. inicial	3.000	4.000	4.374	4.368	5.760	4.572	26.074	30.396
Más compras	37.450	36.774	47.994	39.492	38.962	36.598	236.070	264.702
M.P. disponible	40.450	40.774	52.368	43.860	44.322	41.170	262.944	295.098
Menos inv. final	4.000	4.374	4.368	5.760	4.572	4.770	27.044	30.198
M.P. a utilizar	36.450	36.400	48.000	38.100	39.750	36.400	235.900	264.900

DATOS

PROYECCION DE INVENTARIOS

- Esta cédula se presenta en toneladas
- Esta cédula únicamente reflejará los inventarios finales
- Para obtener los inventarios de materia prima es necesario hacer la cédula de materia prima a utilizar ya que el inventario final será el 12% de la materia prima a utilizar.
- El inventario final del 2do semestre para materia prima es de:

Forja	199.311
Bridas	125.322
Recalcadoras	30.198

I N V E N T A R I O S F I N A L E S

MESES	TONELADAS	
	P. PROCESO	P. TERMINADO
Noviembre	8,638	38,192
Diciembre	10,522	46,364
Enero	10,149	60,773
Febrero	10,029	58,992
Marzo	12,552	53,453
Abril	11,386	57,016
Total 1er sem.		
2do semestre	72,449	415,491

Los inventarios de producción en proceso y productos terminados se distribuyen por línea de la siguiente forma.

Forja 86.17%
Bridas 35.32%
Recalcadoras 8,51%

Los costos unitarios son los siguientes:

Inventario de materias primas	22.20 para las tres líneas
Inventario de producción en proceso	24.00 para las tres líneas
Inventario de productos terminados	26.00 Forja martillos
	26.00 Bridas
	24.00 Recalcadoras.

Cedula 2.2.2

CIA INDUSTRIAL S.A.
 PROYECCION DE INVENTARIOS
 (Toneladas)

CONCEPTO	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	1er Sem	2do Sem.
<u>Materia Prima</u>								
<u>Línea:</u>								
Forja martillos	22.523	28.868	28.829	38.016	30.175	31.482	179.893	199.311
Bridas	16.666	18.152	18.127	23.904	18.974	19.795	115.618	125.322
Recalcadoras	4.000	4.374	4.368	5.760	4.572	4.770	27.844	30.198
Total	43.189	51.394	51.324	67.680	53.721	56.047	323.355	354.831
<u>Producción en Proceso</u>								
<u>Línea:</u>								
Forja martillos	4.852	5.911	5.700	5.633	7.050	6.395	38.541	40.695
Bridas	3.051	3.716	3.585	3.543	4.433	4.022	22.349	25.589
Recalcadoras	.735	.895	.864	.853	1.069	.969	5.366	6.165
Total	8.638	10.522	10.149	10.029	12.552	11.386	63.276	72.449
<u>Productos Terminados</u>								
<u>Línea:</u>								
Forja martillos	21.452	26.043	34.135	33.135	30.025	32.026	175.818	233.392
Bridas	13.490	16.375	21.465	20.835	18.880	20.138	111.184	146.751
Recalcadoras	3.250	3.946	5.172	5.020	4.548	4.853	26.788	35.358
Total	38.192	46.364	60.773	58.992	53.453	57.016	314.790	415.491

Cedula 2.2.3

CIA. INDUSTRIAL S.A.
 PROYECCION DE INVENTARIOS AÑO 2
 (Cifras en miles de pesos)

CONCEPTO	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	1er sem	2do sem
<u>MATERIA PRIMA</u>								
Línea								
Forja martillos	500	641	640	844	870	699	3,994	4,425
Bridas	370	403	402	531	421	439	2,566	2,782
Total	870	1,044	1,042	1,375	1,091	1,138	6,560	7,207
<u>Producción en Proceso</u>								
Forja martillos	116	142	137	135	169	153	852	903
Bridas	73	89	86	85	106	97	536	568
Recalcadoras	18	21	21	20	26	23	129	137
Total	207	252	244	240	301	273	1,517	1,608
<u>Productos Terminados</u>								
Forja martillos	558	677	888	862	780	833	4,598	6,068
Bridas	351	426	568	542	491	524	2,892	3,816
Recalcadoras	78	95	124	120	109	116	642	849
Total	987	1,198	1,570	1,524	1,380	1,473	8,132	10,733

DATOS

MANO DE OBRA DIRECTA

LÍNEA:	80% efectivo cuota unitaria	Horas disponibles	Total mano de obra
<u>Forja</u>			
corte	115.23	26,350	
martillos	356.98	50,840	
granalladora	129.58	2,549	
recuperación	214.06	6,120	
soldar	216.83	2,187	
herrería,	176.25	2,189	
promedio	201.49	90,245	18,183
<u>Bridas:</u>			
tornos	90.37	41,761	
taladros	86.00	12,348	
pintura	77.50	2,187	
promedio	84.63	52,296	4,426
<u>Recaladoras</u>	130.00	12,915	1,679
total			<u>24,288</u>

Los importes se obtuvieron de la información proporcionada por el departamento de costos. Calculando la C.U. de mano de obra estandar y las horas disponibles de producción, considerando los tres turnos de maquinaria.

Si multiplicamos las dos columnas obtenemos el importe total por línea de mano de obra.

Cédula 2.3

CIA. INDUSTRIAL S.A.
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA AÑO 2
(Cifras en miles de pesos)

L I N E A	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	1er Sem	2do Sem
Forja	1,326	1,324	1,746	1,386	1,445	1,324	8,551	9,632
Bridas	323	322	425	337	352	322	2,081	2,345
Recalcadoras	122	122	161	128	133	123	789	650
Total	<u>1,771</u>	<u>1,768</u>	<u>2,332</u>	<u>1,851</u>	<u>1,930</u>	<u>1,769</u>	<u>11,421</u>	<u>12,657</u>

Esta cédula se realizó tomando el total anual de la mano de obra directa de la hoja de datos número 142 aplicando los porcentajes respectivos de cada mes relacionados con los días productivos (ver hoja de datos del presupuesto de producción).

DATOS

DETERMINACION DE LAS CUOTAS PARA GASTOS INDIRECTOS

L I N E A:	GASTO ANUAL (000´) *	CAPACIDAD HORAS	CUOTA HORA/EST. (000´)	VOLUMEN DE PROD. ESPE RADO/HORAS	TOTAL GTOS IND (000´)
Forja	14,194	± 32,104	442.13	29,389	12,994
Eridas	2,337	± 40,003	58.42	40,003	2,337
Recalcedoras			6.00	200,000	1,200

* Se toma el dato de los registros contables del gasto correspondiente al ejercicio anterior.

En la capacidad en horas nos proporciona el dato ingeniería industrial.

Cédula 2.4

CIA. INDUSTRIAL S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS AÑO 2
(Cifras en miles de pesos)

CONCEPTO	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	1er sem	2do sem -
<u>LINEA:</u>								
Forja	948	946	1,247	990	1,034	946	6,111	6,883
Bridas	171	170	224	178	186	170	1,099	1,238
Recalificadoras	88	87	115	91	95	87	563	637
Total	1,207	1,203	1,586	1,259	1,315	1,203	7,773	8,758

Esta cédula se realizó tomando el total anual de gastos indirectos de la cédula 2.4.1. aplicando los porcentajes respectivos de cada mes relacionados con los días productivos.

DATOS

GASTOS VARIABLES

La Cia. Industrial S. A. paga comisiones a una filial, por ventas en el área de bridas. Considerandose como gastos de venta variables.

El porcentaje de comisión es del 6.78% sobre ventas mensuales de bridas tomando como base la cédula de ventas a precios corrientes número 1.3.2.

Cédula 2.8

CIA. INDUSTRIAL S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS VARIABLES
DE VENTA AÑO 2
(miles de pesos)

MESES	IMPORTE
Noviembre	447
Diciembre	454
Enero	482
Febrero	540
Marzo	771
Abril	645
Total 1er semestre	3,439
2do semestre	4,757
Total	<u>8,196</u>

Este presupuesto únicamente comprende el concepto de comisiones --
por las ventas de bridas.

Cédula 2.6

CIA. INDUSTRIAL S.A.
COSTO DE VENTAS POR LINEA

L I N E A	Materia prima		Mano de obra		Gastos de fabrica		Total costo		Gastos variables de venta		Total	Ventas	Contri- bucion marginal		
	\$	%	\$	%	\$	% directo	\$	%	\$	%					
Forja	73260	70%	18183	17%	12994	13%	104437	100%			104437	100%	159584	55147	35%
Bridas	46055	76%	4426	7%	2337	4%	52028	87%	8196	13%	61024	100%	120895	59871	50%
Recaladoras			1679	50%	1200	42%	2879	100%			2879	100%	14607	11725	80%
Total	119325	71%	24288	14%	16931	10%	160144	85%	8196	5%	168340	100%	295086	126746	43%

Cédula 2.6.1

CIA INDUSTRIAL S.A.
DETERMINACION DEL COSTO DE VENTAS
(cifras en miles de pesos)

CONCEPTO	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	1er sem	2do sem
<u>Materia Prima</u>								
Forja martillos	5,341	5,333	7,033	6,582	5,824	5,333	34,446	38,814
Bridas	3,358	3,354	4,422	3,510	3,662	3,384	21,660	24,405
Total	8,699	8,687	11,455	9,092	9,486	8,697	56,106	63,219
<u>Mano de Obra</u>								
Forja	1,326	1,324	1,746	1,386	1,445	1,324	8,551	9,632
Bridas	323	322	425	337	352	322	2,081	2,345
Recalcadoras	122	122	161	128	133	123	789	890
Total	1,771	1,768	2,332	1,851	1,930	1,769	11,421	12,867
<u>Gastos Indirectos</u>								
Forja martillos	948	946	1,247	990	1,034	946	6,111	6,883
Bridas	171	170	224	178	185	170	1,099	1,238
Recalcadoras	88	87	115	91	95	87	563	637
Total	1,207	1,203	1,586	1,259	1,315	1,203	7,773	8,758
<u>Gastos Variables</u>								
Bridas	447	454	482	640	771	645	3,439	4,787
Gran total	12,124	12,112	16,858	12,842	13,502	12,304	78,739	89,601

Esta cédula viene de las cédulas 2.2, 2.3, 2.4 y 2.5

Cédula 2.7

CIA. INDUSTRIAL S.A.
 CONTRIBUCION MARGINAL AÑO 2
 (cifras en miles de pesos)

CONCEPTO	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	1er sem	2do semestre
Ventas	15,899	16,144	19,623	26,075	28,332	22,930	126,003	169,083
Menos:								
Costo directo								
Materia prima	8,699	8,686	11,455	9,092	9,486	8,687	56,106	63,219
Mano de obra	1,771	1,768	2,332	1,851	1,930	1,769	11,421	12,867
Gastos indirectos	1,207	1,203	1,586	1,259	1,315	1,203	7,773	8,758
Total costo directo	11,677	11,658	15,373	12,202	12,731	11,659	75,300	84,844
Menos:								
Gastos variables de venta	447	454	402	640	771	645	3,439	4,757
Contribucion marginal	3,775	4,032	3,768	13,233	11,830	10,626	47,264	79,482

Esta cédula viene de la 2.6 y 1.3.2

INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO

CUENTAS POR COBRAR

Esta cédula tiene por objeto mostrar en forma total, mensual y en miles de pesos los ingresos por concepto de ventas de acuerdo a las políticas de cobro por canal de distribución.

Política de cobranza a 90 días para:

- Pemex
- Otros gobiernos
- Distribuidores
- Otros nacionales

Política de cobranza a 60 días para:

- Vila s.a.
- Otras filiales.

DATOS

PROYECCION CARTERA BRUTA

Para proyectar la cartera bruta, es necesario aplicar la política de cobranzas sobre las ventas por canal de distribución cédula 1.3.2

Como datos adicionales se proporcionan las ventas en miles de pesos del ejercicio anterior correspondiente a los meses, agosto, septiembre y octubre.

CANAL DE DISTRIBUCION		AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Pemex	*	2,142	3,839	3,298
Otros gobiernos	*	190	211	951
Distribuidores	*	2,791	444	2,789
Otros nacionales	*	3,507	4,295	9,042
Vila s.a.	'	- . -	- . -	- . -
Otras filiales	'		3,559	4,177

* Estos clientes se presupuestarán sobre las ventas a 90 días.

' Estos clientes se presupuestarán sobre las ventas a 60 días.
de las cédulas de ventas a precios corrientes.

Para no complicar más la información para éste presupuesto proporcionó la cobranza del 2do semestre.

Pemex	\$ 26,656	Otras filiales	\$ 44,492
Otros gobiernos	\$ 3,126		
Distribuidores	\$ 28,111		
Otros nacionales	\$ 47,769		
Vila s.a.	\$ 6,410		

Cédula 3.1.

CIA. INDUSTRIAL S.A.
PROYECCION DE CARTERA BRUTA AÑO 2
(miles de pesos)

CONCEPTO	Total	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	1er Sem	2do sem
Pemex monto días	44,167	2,142 90	3,839 90	3,298 90	2,639 90	2,680 90	2,841 90	17,439	26,658
Otros gobiernos monto días	5,514	190 90	211 90	957 90	330 90	335 90	354 90	2,377	3,126
Distribuidores monto días	43,407	2,791 90	444 90	2,789 90	2,969 90	3,015 90	3,197 90	15,205 90	28,111
Otros nacionales monto días	81,123	3,507 90	4,295 90	9,042 90	4,870 90	4,945 90	5,245 90	31,904	47,769
Vila s.a. monto días	8,293	--	--	660 60	670 60	710 60	944 60	2,984 60	6,410
Otras filiales monto días	75,248	3,559 60	4,177 60	4,431 60	4,499 60	4,772 60	6,340 60	27,778	44,492
TOTALES		12,189	12,966	21,177	15,977	16,457	18,921	97,687	156,564

INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO

GASTOS FIJOS:

PLANTA, ADMINISTRACION Y VENTA

Estas cédulas tienen por objeto mostrar en forma total, mensual y — semestralmente, en miles de pesos los gastos fijos de la compañía.

Este tipo de gastos se determinan tomando los gastos del ejercicio— anterior es decir del año 1 y a estos se les aplica los porcentajes mos— trados en las hojas de datos (premisas) y estos serán los gastos del ejer— cicio 2. Y así mismo se distribuyen por mes de acuerdo a los días produc— tivos según porcentajes mostrados en la hoja número.

DATOS

GASTOS DE PLANTA

- A los gastos del ejercicio pasado (octubre año 1) se le aumentarán los porcentajes encontrados en las premisas

Gastos de Planta	Importe a octubre/1	Porcentaje incremento	Total Presupuesto
suelos y salarios	13,547	31.4%	17,800
incentivos y premios	945	31.4%	1,242
vacaciones	520	31.4%	683
gratificaciones	899	31.4%	1,181
indemnizaciones	163	31.4%	214
subsidios por enfermedad	18	31.4%	24
inonavit	677	31.4%	890
1% s/rem. al trabajo	135	31.4%	178
cuota patronal IMSS	2,032	31.4%	2,670
liquidaciones especiales	52	31.4%	68
capacitación	21	31.4%	27
uniformes	1,194	35.0%	1,612
reclutamiento	13	35. %	18
promoción deportiva	30	35. %	41
transportación local	1.5	34. %	2
Renta:			
equipo de transporte	1,154	35 %	1,558
maquinaria y equipo	4,257	35 %	5,747
herramientas	2,085	35 %	2,814
edificio reparacion.	17	35 %	23

DATOS

GASTOS DE PLANTA

CONCEPTO	Importe a Octubre/1	Porcentaje Incremento	total Presupuesto
Rep. y mantenimiento de:			
maquinaria y equipo	7,189	35.7%	9,755
equipo de transporte	11	35. %	15
Utiles de aseo	8	35. %	11
Consumo de energéticos			
agua	313	31. %	410
electricidad	2,378	31. %	3,115
gasolina y lubricantes	15	38. %	20
Impuestos y seguros			
seguros	412	35. %	557
Materiales indirectos			
material ind. de producción	99	35. %	134
pinturas solventes	15	35. %	20
combustibles	57	38. %	98
lubricantes	254	38. %	350
Viajes:			
gastos de viajes nacionales	0.74	35. %	1
gastos de viajes extranjeros	0.74	35. %	1
atención a clientes	8.	35. %	11
Gastos de oficina			
papelería y artículos de escrit.	49	35. %	66
suscripciones y cuotas	94	35. %	127
asistencia técnica	30	35. %	41
gastos de prueba y laboratorio	2	35. %	3

DATOS**GASTOS DE PLANTA**

CONCEPTO	Importe a Octubre	Porcentaje Incremento	Total Presupuesto
empaques y embarques	12	35 %	16
maquilas	299	35 %	404
Total			51,927.

Cédula 4.2.

CIA. INDUSTRIAL S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE PLANTA AÑO ?
(miles de pesos)

CONCEPTO	Total	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	1er sem	2do sem
sueldos	17,800	1,298	1,296	1,708	1,356	1,419	1,296	8,369	9,431
incentivos	1,242	91	90	119	95	99	90	504	658
vacaciones	683	50	50	66	52	54	60	322	361
gratificaciones	1,181	86	86	113	90	94	86	555	626
indemnizaciones	214	16	16	21	16	17	16	102	112
subsidios por enf.	24	2	1	2	2	2	2	11	13
inforavit	890	65	65	85	69	71	65	419	471
1% s/remo. al t.p.	178	13	12	17	14	14	12	82	96
inas y guarderías	2,670	195	195	256	203	212	195	1,256	1,414
liq. especiales	68	5	5	6	6	5	5	32	36
capacitación	27	2	2	3	2	2	2	13	14
uniformes	1,612	117	117	155	123	128	117	757	855
reclutamiento	18	1	1	2	1	1	1	7	11
promoción deport.	41	3	3	4	3	3	3	19	22
transportación	2								2
<u>renta del</u>									
equipo de transp.	1,558	113	113	150	119	124	113	732	826
maquinaria y eq.	5,747	419	419	552	438	457	419	2,704	3043
herramientas	2,814	205	205	270	214	224	205	1,323	1491
<u>reparación y mntto:</u>									
edificio	53	1	2	2	2	2	2	11	12
maquinaria y eq.	3,255	711	711	937	743	775	711	4,588	5167
equipo de transp.	15	1	1	1	1	1	1	6	9
utiles de arco	11	1	1	1	1	1	1	6	5
agua	410	30	30	39	31	33	30	193	217
total	46,983	3,425	3,421	4,509	3,580	3,734	3,422	22,091	24,892

CIA. INDUSTRIAL S.A.
PRESUPUESTO GASTOS DE PLANTA AÑO 2
(miles de pesos)

CONCEPTO	Total	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	1er sem	2do sem
electricidad	3,115	227	227	299	237	240	227	1,465	1,650
gasolina	20	1	1	2	2	2	1	9	11
seguros	557	40	41	54	42	44	41	262	295
mat. ind. de prod.	134	10	10	13	9	11	10	63	71
pinturas y solventes	20	1	1	2	2	2	1	9	11
combustibles	78	6	6	6	5	6	6	35	43
lubricantes	380	25	26	34	26	28	25	164	186
gastos de viaje Nals.	1				1			1	
gastos de viaje Ext.	1					1		1	
atención a clientes	11	1	1	1	1	1	--	5	6
papelaría	66	4	5	6	4	5	5	29	37
suscripciones y cuot.	127	9	9	11	10	10	9	50	69
asistencia técnica	41	3	3	4	4	3	3	20	21
gts de prueba y lab.	3	1						1	2
empaques y embarques	16	1	1	2	1	1	1	7	9
arrendos	404	29	29	39	31	33	29	190	214
totales	4,344	357	301	470	375	395	358	2,319	2,025*
gran total	51,927	3,782	3,702	4,902	3,355	4,129	3,780	21,410	27,517

DATOS

GASTOS DE ADMINISTRACION

CONCEPTO	IMPORTE A Octubre/1	PORCENTAJE de incremento	TOTAL A Presupuestar
sueldos y salarios	9,445	31.4%	12,411
incentivos	521	31.4%	685
vacaciones	333	31.4%	437
gratificaciones	765	31.4%	1,006
indemnizaciones	62	31.4%	82
subsidios por enfermedad	.8	31.4%	1
infontavit	445	31.4%	585
1% s/remo al t.p.	89	31.4%	117
cuota patronal imss	1,336	31.4%	1,756
capacitación	514	31.4%	675
uniformes y eq. de seguridad	227	35. %	306
reclutamiento	333	35. %	450
promoción deportiva	629	35. %	849
alimentos y comedor	1,901	35 %	2,567
transportación	80	34 %	107
<u>Renta de:</u>			
equipo de transporte	332	35 %	448
<u>Depreciaciones de:</u>			
maquinaria y equipo	561	35.7%	761
<u>Reparación y mntto de:</u>			
edificio	106	35 %	143
maquinaria y equipo	79	35.7%	107
equipo de transporte	444	35 %	599
utiles de aseo	230	35 %	311

DATOS

GASTOS DE ADMINISTRACION

CONCEPTO	Importe a octubre/1	Porcentaje incremento	Total del presupuesto
mantenimiento racks	718	35 %	369
agua	53	31 %	69
otros	38	35 %	51
electricidad	227	31 %	297
gasolina	241	38 %	332
seguros	310	35 %	419
fianzas	17	35 %	23
Gtos de viajes nacional	173	35 %	234
gts de viajes ext.	241	35 %	323
atencion a clientes	233	35 %	323
<u>Gtos de Oficina:</u>			
papelería y art. de esc.	375	35 %	506
copias fotostáticas	222	35 %	300
correos			5
teléfonos	364	35 %	491
suscripciones	233	35 %	314
otros impuestos y derechos	74	35 %	100
<u>Honorarios:</u>			
profesionales	368	35 %	497
auditoria externa	194	35 %	249
filiales	5,466	35 %	7,379
personal eventual	123	35 %	166
asistencia técnica	19	35 %	26

DATOS

GASTOS DE ADMINISTRACION

CONCEPTO	Importe a octubre/71	Porcentaje incremento	total a presupuestar
empaques y embarques	1,670	35%	2,259
vigilancia	648	35%	834
donativos	76	35%	102
Total Acumulado			\$ 40,481

Cédula 4.3

CIA, INDUSTRIAL S.A.

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA
(miles de pesos)

CONCEPTO	Total	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	1er sem.	2do sem.
sueldos	12,411	905	904	1,191	946	987	904	5,837	6,574
incentivos	605	50	50	66	52	54	50	322	363
vacaciones	437	32	32	42	31	35	32	206	231
gratificaciones	1,006	73	73	97	76	80	73	472	534
indemnizaciones	82	6	6	8	6	7	6	39	43
subs. por enfermedad	1								1
infonavit	585	43	41	56	45	46	43	276	209
1% s/remo al t.p.	117	8	8	11	9	10	9	55	62
cuota patronal	1,756	120	120	168	133	139	128	824	932
capacitación	675	50	49	65	51	54	49	318	357
uniformes	306	22	22	29	23	24	22	142	164
reclutamiento	450	33	33	43	34	36	33	212	238
promoción deport.	849	62	62	82	64	67	62	399	450
alimentos y comodar	2,567	188	187	246	196	204	187	1,208	1,359
transportación	107	8	8	10	8	9	8	51	56
eq. de transporte	448	34	33	42	34	35	33	211	237
maquinaria y eq.	751	56	56	73	58	61	56	309	442
<u>Reparación y mntto</u>									
edificio	143	10	10	14	11	11	10	66	77
maquinaria y eq.	107	8	8	10	8	8	8	50	57
equipo de transp.	599	64	44	57	46	48	44	283	316
utiles de asco	311	23	23	30	24	24	23	147	164
mantenimiento de rak	969	71	71	93	74	77	70	456	513
agua	69	5	5	6	5	5	5	31	38
otras	91	3	3	6	4	4	4	24	27
Totales	26,432	1,862	1,858	2,446	1,940	2,024	1,859	11,033	12,394

CIA. INDUSTRIAL S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION AÑO 2
(miles de pesos)

CONCEPTO	Total	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	1er sem	2do sem
electricidad	297	22	22	27	23	24	22	140	157
gasolina y lub	332	24	24	32	25	26	25	156	176
seguros	419	31	31	40	32	33	31	198	221
fianzas	23	2	2	2	2	2	1	11	12
gastos de viaje	44	3	3	4	3	4	4	21	23
gtos de viaje ext.	223	16	16	21	17	19	16	105	118
" " "	100	7	7	9	8	8	7	46	54
atención a clientes	323	24	24	31	25	25	24	153	170
papelería	506	37	37	48	38	40	38	238	268
copias fotostáticas	300	22	22	29	23	23	22	141	159
correos	5			1	1			2	3
teléfonos	491	36	36	47	37	39	36	231	260
suscripciones	314	23	23	30	24	25	25	150	164
otros impuestos	100	7	7	10	8	8	7	47	53
<u>Honorarios</u>									
profesionistas	497	36	36	48	38	40	36	234	263
auditoria externa	249	18	18	24	19	20	18	117	132
filiales	7,379	537	538	709	562	586	538	3,470	3,909
personal eventual	166	12	12	16	13	14	12	79	87
asistencia técnica	26	2	2	2	2	2	2	12	14
empaques y embarques	2,259	166	165	217	172	180	165	1,064	1,195
vigilancia	834	61	61	80	64	66	61	393	441
donativos	102	7	7	10	8	8	7	47	55
Totales	40,481	2,994	2,951	3,882	3,084	3,216	2,956	19,043	21,438

INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION
DEL PRESUPUESTO

CUENTAS POR PAGAR

Está cédula tiene por objeto mostrar en forma mensual, semestral y -
en miles de pesos, los gastos de diversas erogaciones ocasionadas por -
las actividades normales de la compañía.

Está cédula estará basada en las políticas de pago en las cédulas de
materia prima a utilizar, gastos de venta, administración y planta.

DATOS

CUENTAS POR PAGAR

Los proveedores por materia prima se pagarán a 30 días -

- Los proveedores por gastos de planta y administración y ventas - -
así como reparación se pagarán a 60 días

- El arrendamiento por equipo de transporte y maquinaria y equipo - -
se pagarán cada tres meses según contrato, abarcando los tres meses.

- Los meses en que se pagan vacaciones son : febrero, marzo y se- -
gundo semestre.

- Las gratificaciones al personal se refieren a aguinaldos y se - -
pagan en diciembre.

- Los pagos al I.M.S.S e infonavit se harán bimestralmente. -

- Los incentivos y premios se pagarán en los meses de enero y se- -
gundo semestre.

- El importe de compras de materias primas de octubre es de \$ 7,560-

- La capacitación al personal se pagará bimestralmente

- El pago de seguros y fianzas es trimestral según convenios.

- Los honorarios la vigilancia y los donativos se pagan en el mes en
que se incurren.

Nota todos los gastos no especificados se presupuestarán a 60 días - -
en el renglón de proveedores.

Cédula 4.4.

CIA. INDUSTRIAL S.A.
PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR AÑO 2
(miles de pesos)

CONCEPTO	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	1er sem	2do sem
<u>Proveedores:</u>								
materia prima	7,560	8,699	8,687	11,455	9,292	9,485	54,979	60,056
gastos de planta		1,391	1,395	1,834	1,457	1,523	7,600	11,536
gastos de admon.		755	753	987	787	817	4,099	5,465
seguros y fianzas			243			228	471	528
Total	7,560	10,845	11,078	14,276	11,336	12,054	67,149	77,587
<u>Arrendamiento:</u>								
Eq. de transporte			376			356	732	826
maquinaria y eq.			1,300			1,314	2,704	3,043
Total			1,676			1,670	3,436	3,869
<u>Gastos de personal:</u>								
suellos y salarios	2,203	2,700	3,099	2,302	2,402	2,200	14,206	16,005
I.M.S.S		546		760		674	2,080	2,346
Infonavit		216		254		225	695	680
gratificación al p.		2,187					2,187	
incentivos y premios			446				446	1,461
vacaciones				357	89		446	574
1% s/remo al t.p.	21	20	28	23	24	21	137	158
reclutamiento y cap.		171		201		171	550	620
Total	2,224	5,440	3,393	3,037	2,515	3,298	20,787	21,544
<u>Honorarios:</u>								
Honorarios generales	770	771	1,016	806	842	771	4,076	5,600

Cédula 4.4

CIA. INDUSTRIAL S.A.
PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR
(miles de pesos)

CONCEPTO	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	1er sem	2do sem -
<u>Vigilancias</u> vigilancia	61	61	60	64	66	61	393	441
<u>Otros deducibles</u> donativos	7	7	10	8	8	7	47	66
Totales	10,622	17,124	17,343	19,051	14,767	17,861	96,768	109,496

**INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DEL
PRESUPUESTO.**

FLUJO DE CAJA

Esta cédula tiene por objeto mostrar en forma mensual y en miles de pesos, todos los ingresos de la Cfa., y todos los gastos,.

El saldo inicial de caja en noviembre es de \$ 2,600.

Cédula 5.1

CIA. INDUSTRIAL S.A.
FLUJO DE CAJA AÑO 2
(miles de pesos)

CONCEPTO	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	1er ses	2do ses
Saldo Inicial								
<u>Disponibles de operación</u>								
panex	2,142	3,839	3,298	2,639	2,680	2,841	17,439	26,656
otros gobiernos	190	211	957	330	335	354	2,377	3,126
distribuidores	2,791	444	2,789	2,969	3,015	3,197	15,205	28,111
otros nacionales	3,507	4,295	9,042	4,870	4,945	5,245	31,904	47,769
vila s.a.	-	-	660	670	710	944	2,984	6,410
otras filiales	3,559	4,177	4,431	4,499	4,772	6,340	27,778	44,492
Total disponible	14,789	17,133	21,186	19,820	17,226	21,380	111,534	171,330
<u>Requerimiento de operación</u>								
proveedores	7,560	10,845	11,078	14,276	11,336	12,054	67,149	77,587
arrendamiento			1,766			1,670	3,436	3,869
gastos de personal	2,224	5,440	3,393	3,897	2,515	3,298	20,767	21,944
honorarios	770	771	1,016	806	842	771	4,976	5,600
vigilancia	61	61	80	64	66	61	393	441
otros deducibles	?	?	10	8	8	?	47	55
Total requerimiento de operación	10,622	17,124	17,343	19,051	14,767	17,861	96,768	109,496
<u>Saldo final</u>	4,167	9	3,843	769	2,459	3,519	14,766	61,834

CIA. INDUSTRIAL S.A.
CEDULA DE GASTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
(cifras en miles de pesos)

Areas de responsabilidad	Gtos de admon y venta		Gtos de planta		total
	%	Importe	%	Importe	
01 G. General	6	2,429			2,429
10 G. de Operaciones	14	5,667	35	18,175	23,842
20 G. manufacturera	5	2,024	30	15,578	17,602
30 G. ventas	15	6,073			6,073
40 G. administrativa	25	10,120			10,120
50 G. relaciones ind.	30	12,144	15	7,789	19,933
60 G. ingenieria	5	2,024	30	10,385	12,409
Total		40,481		53,927	92,408
10 G. de operaciones	15	850			850
101 C. de materiales		- . -	55	9,996	9,996
102 mantenimiento		- . -	45	8,179	8,179
103 Compras	85	4,817			4,817
Total		5,667			23,842
20 G. manufactura	100	2,024			2,024
201 forja			53	8,256	8,256
202 bridas			42	6,543	6,543
203 recaladoras			5	779	779
Total		2,024		15,578	17,602
30 G. ventas					
301 investigacion de mer.	30	1,822	- . -	- . -	1,822
302 ventas	30	1,822	- . -	- . -	1,822
303 publicidad	40	2,429	- . -	- . -	2,429
Total		6,073			6,073

Áreas de Responsabilidad		Gtos de Admon y vta %, Importe	Gtos de planta % Importe	Total	
40 G. administrativa		5	810	810	
401 Contabilidad		25	4,048	4,048	
402 costos		25	4,048	4,048	
403 cobranzas		30	4,858	4,858	
404 caja		15	2,429	2,429	
Total			16,193	16,193	
50 G. Rel. industriales		15	1,822	1,822	
501 seguridad y serv.		30	3,643	60 4,673	8,316
502 personal		55	6,679	40 3,116	9,795
Total			12,144	7,789	19,933
60 G. Ingeniería		40	810	810	
601 C. de calidad		30	607	607	
602 Diseño		30	607	100 10,365	10,992
Total		100	2,024	10,365	12,409

Estas cédulas muestran el importe anual de gastos por departamento— una forma de hacer este presupuesto es clasificar los gastos. Pero también se puede hacer en una forma práctica basado en el porcentaje estudiando el comportamiento de los gastos para cada departamento.

En el renglón total anual vemos que coincide con el presupuesto de gastos de administración, venta y gastos de planta.

Una vez que está transcurriendo el año presupuesto se van revisando los resultados reales contra lo presupuestado, analizando las variaciones, desprendiéndose de las cédulas resumen las detalladas, y las analíticas, con el fin de localizar la falla y darle una explicación.

EJEMPLO

01 RESUMEN Y GASTOS CONTROLABLES
POR DEPARTAMENTO

	REAL PRESUPUESTO		DIFERENCIA
			(+) -
01 G. General	2,460	2,429	(31)
10 G/ Operaciones	23,500	23,842	342
20 G. Manufactura	20,275	17,602	(2,673)
30 G. Ventas	6,000	6,073	73
40 G. Administrativa	11,270	10,120	(1,150)
50 G. Rel. industriales	20,000	19,933	(67)
60 G. Ingeniería	11,500	12,409	909
Totál	95,005	92,908	(2,597)

CONCLUSIONES

A través del presente estudio he pretendido describir lo que en mi concepto debe hacerse para poder integrar un presupuesto de una empresa de tipo industrial y sólo como conclusión final, quisiere agregar lo siguientes.

En la época actual es imprescindible administrar las empresas dentro del control presupuestal, ya que este ayudará a prevenir las condiciones de operación por un período determinado e ir ajustando lo planeado contra lo real de tal manera, que el control de las operaciones de la empresa no tendrá fin siendo cada vez más preciso.

El presupuesto debe ser elaborado con la colaboración de todo el personal, con el objeto de lograr que los que hacen físicamente el trabajo, sean los que sugieran planes de acción. En esta forma serán los primeros en cuidar que se lleven a cabo, a fin de que se les reconozcan sus méritos personales.

Como el presupuesto refleja las operaciones, de una empresa hacia un futuro, es necesario antes de comenzar el plan tener los elementos necesarios para poder formar objetivos y políticas hacia las operaciones para ese período, hay organizaciones que cuentan con personal especializado que realiza estudios previos de mercado y técnicos mismos que son muy útiles para poder formar bases y lineamientos para el presupuesto.

Para formar las premisas del presupuesto es necesario considerar -

los factores internos y externos que afectan las operaciones de la empresa, como factores externos tenemos; los ajustes resultantes por estudios de mercado, por políticas del país y por cambios inflacionarios. Entre factores internos tenemos las políticas de la empresa y cualquier cambio de la misma.

Como cada empresa se encuentra organizada de diferentes maneras, (comerciales, industriales, prestación de servicios etc.) , se elaboran los presupuestos necesarios de acuerdo a sus necesidades, es decir no existe un estandar para presupuestar, como hay organizaciones que necesitan hacer hasta quince presupuestos, para reflejar todas las operaciones de las mismas, habrá otras que únicamente con dos presupuestos (el de ingresos y egresos), marcan todas las operaciones de su organización.

La organización de la empresa debe ser planeada en forma funcional para que toda la información que se produzca sea similar y que emane de un sólo núcleo. Esto también con el objeto de que los centros de costos reflejen realmente lo que la compañía gasta por tener una función que puede ser productiva ó de servicio, pero necesaria para el desarrollo de la compañía.

Esta tesis refleja la estructura de una empresa industrial, mostrando los presupuestos más comunes en este tipo de empresas como son; el presupuesto de ventas, el de inventarios, el de producción (materia prima, mano de obra, gastos indirectos), presupuesto de gastos de venta, de administración, de erogaciones capitalizables, de caja (cuentas por pagar y cuentas por cobrar).

El contador público actualmente está preparado para ocupar los pues

tos de nivel gerencial, y por tanto debe conocer o aprender el lenguaje de las cifras y estados importantes para personas muy ocupadas. Es casi normal que una persona forme parte del consejo de administración de varias empresas y por tanto su conocimiento de cada una no puede ser muy detallado, pero sí conocer los problemas más importantes para que de ser necesario se tome la acción inmediata. Así el contador debe conocer o evaluar los puntos importantes para presentarlos como referencias pasadas y para saberlos proyectar hacia el futuro como metas positivas que deberán alcanzarse. La preparación de las cédulas para la presentación de los planes que se están elaborando al consejo de administración requiere de un gran cuidado y de un buen sentido de responsabilidad.

Actualmente la mayoría de las empresas y hasta negocios pequeños - presupuestan pero esto no es lo importante sino allegarse de los elementos necesarios para que el presupuesto sea lo más apegado a la realidad así mismo la tarea no se encuentra concluida si no hay control en el mismo y en las actividades de la empresa.

Un presupuesto no sólo sirve para preveer una situación, sino también para someter a todo el personal de la organización a ciertas normas a cumplir, reduciendo gastos y aprovechando mejor los recursos.

BIBLIOGRAFIA

TEMA 1

- Los presupuestos y su elaboración, Máximo Ruiz Tapia (tesis)
- La técnica presupuestal aplicada a la industria de transformación
Jose Francisco Díaz Gomez (tesis)
- Los presupuestos como herramienta administrativa Francisco Javier
Monterrubio (tesis)
- El presupuesto cumple la mayoría de edad, James L. Perce (tesis)
- El presupuesto en el control de las empresas industriales, W. -
Rautenstrauch R, Villers.
- Presupuestos industriales en un fábrica de envases metálicos, -
Morales Maldonado Alfonso Esca (tesis)
- El control presupuestal de los negocios, Héctor Sálas González
- Diccionario enciclopédico Quillet
- Diccionario Larousse
- Análisis de los estados financieros, Roberto Macías Pineda
- Métodos de contabilidad industriales, J.K. Lasser
- El presupuesto de operación en las empresas, curso llevado a cabo
en una empresa año 1981.
- La comisión de terminología del instituto de organización comer-
cial e industrial

TEMA II

- Boletín B-9 Instituto Mexicano de Contadores Públicos
- Comité de Investigación técnica, Instituto Mexicano de Ejecutivos
de Finanzas
- Estrategias para la planeación y control empresarial, Francisco -
Javier Laris Casillas.

- Boletín B-10, Instituto Mexicano de Contadores Públicos
- Boletín A-1, Instituto Mexicano de Contadores Públicos
- Boletín B-5, Instituto Mexicano de Contadores Públicos
- La inflación y la reexpresión de estados financieros, Francisco-

Bolaños Marian Ochoa.

- Reconoce la información financiera los efectos de la inflación

Seminario C.P. Ernesto Vega Velasco I.M.E.F

- Diccionario gran sopena

- Preparación del presupuesto clave de la planeación y control, -

Reginald L. Jones y H. George Treintin

- Importancia del presupuesto en los negocios, Nuria Soler Ponce

- El presupuesto en el control de las empresas industriales, W. -

Ransterabauch R. Villers.