

49
29
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**EL CONTROL PRESUPUESTAL
(APLICACION EN UNA AGENCIA AUTOMOTRIZ)**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA**

P R E S E N T A

ARTURO VIZCARRA ESPARZA

GUADALAJARA, JALISCO. 1986



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.

I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	1
OBJETIVOS	6
ANTECEDENTES	8
CAPITULO I	
EL PRESUPUESTO COMO ELEMENTO DE CONTROL INTERNO ..	23
CAPITULO II	
ESTUDIO GENERAL DE LA EMPRESA PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL	35
CAPITULO III	
CONSIDERACIONES BASICAS PARA LA ELABORACION DEL -- PRESUPUESTO	49
CAPITULO IV	
SUPERVISION, RESPONSABILIDADES Y ANALISIS DEL PRE- SUPUESTO ASI COMO AJUSTES Y ALCANCES DE SU FUNCIO- NAMIENTO	67
CAPITULO V	
FORMULACION DE LOS INFORMES QUE PRODUCIRA EL SISTE MA Y SU INTERPRETACION	73
CAPITULO VI	
CASO PRACTICO	80
CONCLUSIONES	97
CITAS	100
BIBLIOGRAFIA	101

INTRODUCCION

INTRODUCCION :

El hombre de empresa se enfrenta constantemente a problemas de elección de alternativas en diferentes posibles rutas de acción, con el objeto de decidirse por aquella o aquellas que le presenten un mayor grado de productividad a su empresa, que es la principal meta de los empresarios y por consiguiente obtener las máximas utilidades o servicio en relación con la inversión.

Se puede decir que el éxito de las empresas se debe a diversas causas, pero entre las más importantes destaca una buena administración.

El notable desarrollo alcanzado por los negocios en nuestra época ha dado lugar al desarrollo de diversas técnicas o procedimientos, que sirven para resolver satisfactoriamente los problemas que se presentan.

Actualmente el administrador se ve obligado a delegar funciones que anteriormente él absorbía y hoy enfoca su atención a planear sus operaciones, organizando un plan de acción con el fin de dirigirlo y controlar de cerca sus resultados.

Para lograr los objetivos buscados por el Director de la empresa, éste adopta las nuevas técnicas administrativas, como el control presupuestal, que es una herramienta muy valiosa para definir objetivos, plasmar políticas y exigir resultados.

La contabilidad deberá estar adaptada a las normas de contabilidad generalmente aceptadas, pero debe modificarse en tal forma que, además de cumplir con tales postulados, sirva para los fines de control presupuestal, para lo cual

es necesario un adecuado sistema de contabilidad y una estructura departamental que permita evaluar las responsabilidades y logros de individuos que dirigen y controlan las diferentes áreas de operación de la empresa.

Los planes para el futuro se deben buscar en la experiencia del pasado y lo podemos encontrar en la contabilidad.

Los datos que nos proporciona la contabilidad, deberán estar ordenados en tal forma que nos faciliten la determinación de las áreas de responsabilidad y nos permitan al mismo tiempo fraccionar las operaciones de la empresa en la forma más conveniente para el control presupuestal.

Una contabilidad ordenada debe basarse en un catálogo de cuentas y en un manual de operaciones que faciliten la uniformidad y consistencia en el registro de operaciones diarias.

Es requisito fundamental, que las cifras contables sean computadas siguiendo los lineamientos del presupuesto, para poder controlar por medio de comparaciones de los resultados obtenidos según contabilidad, con los operados según presupuesto.

Por lo que se expone en párrafos precedentes, creí interesante desarrollar el tema de mi tesis enfocándolo a aspectos prácticos del control presupuestal.

En el primer capítulo consideré conveniente referirme más a detalle al presupuesto, como Elemento de Control Interno, así como por ser un valioso instrumento para la administración.

En observancia de conocido principio de Organización, que es el que dice que "La organización debe adaptarse a las necesidades de la empresa y no igual organización a todas las empresas".

En el segundo capítulo hago comentarios respecto a la necesidad que se tiene de realizar estudios de la empresa, previos a la instalación de un sistema de Control Presupuestal.

Con el propósito de imprimir características reales a mi trabajo de tesis, decidí desarrollar como capítulo tercero: "Consideraciones Básicas para la Elaboración del Presupuesto".

La sola instalación de un presupuesto, no cumpliría los fines primordiales del Control Presupuestal, si es que del presupuesto no se ejerciera una supervisión permanente. Estos aspectos son tratados en el capítulo cuarto, en donde también se habla de funciones y responsabilidades del personal que maneja el sistema.

En el capítulo quinto, se habla ampliamente acerca de la planeación y formulación de los informes, ya que buenos o malos los resultados que se obtengan de la información derivada del control presupuestal, deberán ser comunicados por el director de presupuestos, con oportunidad, claridad y sencillos a los dirigentes de los diferentes departamentos de la empresa. Es conveniente que esta información se haga por escrito; sin embargo, la celebración de reuniones o juntas con los jefes de departamento, ya sea individual o conjuntamente, darán como resultado beneficios positivos para la empresa.

En el capítulo sexto, me permito incorporar un caso práctico, cuya estructuración obedece a las cédulas o --

cuadros básicos que deben ser formulados en un sistema de control presupuestal (aplicado en este caso a una Concesionaria de Automóviles).

La intención de presentar dicho caso práctico, es con el propósito de exponer con más claridad la idea de que un sistema de control presupuestal debe ser planeado y desarrollado en forma congruente, teniéndose como objetivo final el que el análisis de los resultados finales o variaciones al presupuesto, sea de fácil interpretación; permitiéndose así, corregir de inmediato las fallas presentadas en la operación de la empresa.

OBJETIVOS:

Considero que el tema es de mucha importancia en la actualidad, dado que si bien es importante el modo en que se obtengan las utilidades también es importante la forma en que se aplicarán en la empresa para evitar los malos manejos así como el despilfarro y equívocas inversiones.

Dada la crisis económica por la que el país atraviesa actualmente, creo que es de suma importancia tener un control más rígido de los presupuestos con que cuenta ésta.

Al realizar mi tesis, no trato de imponer una manera para llevar un sistema de control presupuestal, sino que mi objeto es que sirva de guía sobre las diferentes teorías que al respecto se han escrito y que con esto el Contador tenga un panorama más amplio y eficaz de la manera de hacerlo.

He elegido una Concesionaria Automotriz porque resulta más fácil ejemplificar mi trabajo, ya que este tipo de empresas trabajan por departamentos, precisando el uso más adecuado del sistema.

Con el control presupuestal se podrá definir objetivos, plasmar políticas y exigir resultados.

Los planes del futuro se deben basar en experiencias del pasado, y por ello la contabilidad es importantísima; es requisito fundamental que las cifras contables sean computadas siguiendo los lineamientos del presupuesto, para poder comparar y controlar los resultados obtenidos por contabilidad y los obtenidos según presupuesto.

Es importante para el Contador, porque de él dependen

derá el que se lleve a cabo de una manera eficiente la administración de la empresa y con ello poder presentar unos estados de resultados con utilidades.

Las aportaciones que dicho control tendrá para el Contador será que el análisis de los resultados finales o variaciones del presupuesto, sean de fácil interpretación; permitiéndose así corregir de inmediato las fallas presentadas en la operación de las empresas.

A N T E C E D E N T E S:

- Antecedentes.
- Etimología.
- Concepto.
- Objetivos del Presupuesto.
- Características del Presupuesto.
- Clasificación del Presupuesto.

ANTECEDENTES:

Puede decirse que siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de presupuestar; lo demuestra el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de su cosecha de trigo, con el objeto de prevenir los años de escasez, y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente. Sin embargo, no fue sino hasta fines del siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública, al someter el ministro de finanzas de Inglaterra a la consideración del parlamento, sus planes de gasto para el período fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

En 1820 Francia y otros países europeos adoptan un procedimiento de Presupuestos para la base gubernamental. -- 1821 en Estados Unidos, se implanta un presupuesto rudimentario en el gobierno. Poco después de la Primera Guerra -- Mundial, en casi toda la industria se aprecia la conveniencia del control de los gastos por medio de una Técnica Presupuestal.

De 1912 a 1925 (Estados Unidos), es la etapa en -- que se inicia la evolución y madurez de los presupuestos, -- ya que la iniciativa privada comienza a observar que puede utilizar los presupuestos para controlar mejor sus gastos, en concordancia con el rápido crecimiento económico y las -- nuevas formas de organización propias de la creciente industria, aprobándose la LEY DEL PRESUPUESTO NACIONAL, y estableciéndolo como instrumento de la administración oficial. Se inicia, ya en forma, la ampliación de un buen método de

planeación empresarial, cuya eficacia pronto se hizo patente, habiéndose integrado, con el correr del tiempo, un cuerpo doctrinal conocido como: Control Presupuestal, a partir de esta época se importó de América a Europa, básicamente a Francia y a Alemania.

1930. Se lleva a cabo el primer Simposium Internacional de Control Presupuestal en Ginebra Suiza, integrado por representantes de veinticinco países, donde se estructuraron sus principios, para tener así un rango internacional.

1931. México. Empresas de origen Norteamericano, como la General Motors Co. y después la Ford Motors Co., establecieron la Técnica Presupuestal.

1946. E.U.A. El Departamento de Marina para 1948, presentó el presupuesto por programas y actividades.

1961. E.U.A. El Departamento de Defensa elaboró un sistema de planeación por programas y presupuestos.

1964. E.U.A. El Departamento de Agricultura intenta el Presupuesto Base Cero, siendo un fracaso.

1965. E.U.A. El Presidente introdujo oficialmente a su Gobierno el sistema de Planeación por Programas y Presupuestos, creándose el Departamento del Presupuesto.

1970. E.U.A. La Texas Instruments, por medio de Peter A. Pyhrr hace otra versión del Presupuesto Base Cero, instrumentado por medio del Paquete de Decisiones, que es aplicado en el Estado de Georgia.

ETIMOLOGIA:

La palabra Presupuesto se compone de las raíces la
tinas:

pre = que significa antes de o delante de, y:

	LATIN	ESPAÑOL
Suponer	Facio	Hacer
Supuesto	Fictus	Hecho, Formado
Hecho	Factum	

Por lo tanto Presupuesto significa ante de lo Hecho.

Debido a que la Técnica Presupuestal representa hoy en día un instrumento importante para las empresas, el vocablo Presupuestar se popularizó, pero a pesar de ello la Real Academia Española de la Lengua, durante muchos años no la -- aceptó, y mantuvo el criterio de que debía usarse el verbo -- presuponer, para indicar lo referente a la formación de un -- presupuesto; sin embargo, en la décima novena edición del -- Diccionario Académico, aparece incluida la palabra-verbo pre supuestar; por lo que está bien dicho, Estado Presupuestado.

CONCEPTO:

En términos generales, la palabra presupuesto adoptada por la economía industrial:

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

Refiriéndose al presupuesto como herramienta de la Administración, se puede conceptualizar como:

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

En resumen, el presupuesto es un conjunto de pro - nósticos referentes a un período precisado.

OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO:

1.- PLANEACION:

CAMINO A SEGUIR, con unificación y sistematización de actividades, de acuerdo con objetivos.

2.- ORGANIZACION:

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

3.- COORDINACION:

(Comprende la integración)

Coordinación significa el desarrollo y mantenimien to armonioso de las actividades de la entidad. Con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización.

4.- DIRECCION:

En términos generales, Dirección es la función eje cutiva para guiar o conducir e inspeccionar o supervisar a

los subordinados, de acuerdo con lo planeado.

El presupuesto es una herramienta de enorme utilidad para la toma de decisiones, administración por excepciones, políticas a seguir, visión de conjunto, etc., es decir delegar el presupuesto a una buena dirección.

5.- CONTROL:

Es la acción por medio de la cual se aprecia si -- los planes u objetivos se están cumpliendo.

CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO:

I. En cuanto a su formulación:

1. Adaptación al tipo de Empresa.
2. Planeación hacia un objetivo definido

Coordinación	de Funciones
Control	

a) Seccionar en tantas partes como responsables -- en funciones haya en la empresa, con autoridad precisa o individual de los interesados en el control y cumplimiento -- del presupuesto, de tal forma que cada área de responsabilidad deba estar controlada con un presupuesto específico.

b) Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable, para que sean fácilmente comprobables, -- con el fin de compararlos con lo operado, determinar y analizar las variaciones.

c) No dejar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones.

d) Elaborar los presupuestos en condiciones de poder ser alcanzables.

II. En cuanto a su presentación:

1. De acuerdo con normas contables y económicas.

III. En cuanto a su aplicación:

1. Elasticidad
2. Criterio Flexibilidad

Considerando hacer cambios, incluso a corto plazo.

CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO:

Es común encontrar que existen distintos tipos o denominaciones del Presupuesto, en realidad estas diferentes formas de llamarlo obedecen tan sólo a características particulares del mismo; a continuación se expone una clasificación de acuerdo a sus aspectos sobresalientes.

1. POR EL TIPO DE EMPRESA:

A) Públicos:

Son aquellos que realizan los Gobiernos, - Estados, empresas centralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

B) Privados:

Son los presupuestos que utilizan los particulares como instrumentos de su administración.

2. POR SU CONTENIDO:**A) Principales:**

Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares de todos los presupuestos de la empresa.

B) Auxiliares:

Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los diferentes departamentos que integran la organización de la empresa.

3. POR SU FORMA:

(Fases alternativas que presenta)

A) Flexibles:

Estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.

B) Fijos:

Son los presupuestos que permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestado, porque la razonable exactitud con que se han elaborado obliga a la empresa a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apearse lo mejor posible a su contenido.

4. POR SU DURACION:

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos, dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que desee, ya que a mayor tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues, puede haber presupuestos:

A) Cortos, los que abarcan un año y menos.

B) Largos, los que formulan para más de un año.

Ambos tipos de presupuesto son útiles; es importante para los directivos tener de antemano una perspectiva de los planes del negocio para un período suficiente -mente largo, y no se concibe ésta sin la formulación de presupuestos para períodos cortos con programas detallados para el período inmediato siguiente.

5. POR LA TECNICA DE VALUACION:

A) Estimados:

Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas, sus cifras numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan sólo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

B) Estándar:

Son aquellos que por ser formulados sobre bases casi científicas eliminan en un porcentaje muy elevado la posibilidad de error, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores, representan los resultados que se deben obtener.

6. POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS:

A) De situación financiera:

Este tipo de presupuestos muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presentan por medio de lo que se conoce como Balance General Presupuestado.

B) De Resultados:

Que muestran las posibles utilidades a obtener en un futuro.

C) De Costos:

Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas y reflejan, a un período futuro, las erogaciones que se hayan efectuado por concepto del costo total o cualquiera de sus partes.

7. POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE:

A) De Promoción:

Se presentan en forma de Proyecto Financiero y de Expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que hayan de efectuarse en el período presupuestal.

B) De Aplicación:

Normalmente se elaboran para solicitud de crédito. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de contar la empresa.

C) Por Programas:

Este tipo de presupuestos es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizados, patronatos, instituciones, etc., sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

D) De Fusión:

Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de empresas.

E) De Trabajo:

Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de utilizar en cualquier empresa; su desarrollo ocurre normalmente de la siguiente manera:

A) Planeación:

B) Formulación:

- Presupuestos Formales: Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa; con base en ellos, se elaboran los:

- Presupuestos Previos: Son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios y a:

C) Aprobación:

La formulación previa está sujeta a estudio, lo cual generalmente da lugar a ajustes de quienes afinan los presupuestos anteriores, para dar lugar a:

D) Presupuesto Definitivo:

Es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar y controlar en el período al cual se refiere. La experiencia obtenida en este tipo de presupuestos dará lugar a la elaboración de:

E) Presupuestos Maestros o Tipos:

Con estos presupuestos se ahorra mucho tiempo, dinero y esfuerzo, ya que sólo se hacen los que tengan variación sustancial.

Cabe aclarar, que la clasificación anterior pretende presentar separadamente las características más importantes que poseen los presupuestos; dicha segregación no significa que cada una de las partes de la clasificación es independiente de la otra, sino al contrario pueden estar todas unidas, en un sistema de control presupuestal, o sea que un solo presupuesto puede caer en una o varias clasificaciones.

P R E S U P U E S T O

<u>PUBLICO</u>	<u>PRIVADO</u>
Lo realizan los gobiernos.	Lo realizan las empresas Particulares.
<p><u>BASE: GASTOS</u></p> <p>A) Estiman los gastos necesarios indispensables.</p> <p>B) Determinan la forma de cubrirlos.</p>	<p><u>BASE: INGRESOS</u></p> <p>A) Estiman sus ingresos.</p> <p>B) Pretenden su distribución y aplicación.</p>
<p><u>FINALIDAD:</u></p> <p>Satisfacer las necesidades públicas para lograr la estabilidad económica.</p>	<p><u>FINALIDAD:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Obtener utilidades. - Servir al país.

C A P I T U L O I

EL PRESUPUESTO COMO ELEMENTO DE CONTROL INTERNO

- A) CONCEPTOS BASICOS ACERCA DEL PRESUPUESTO.
- B) PRINCIPIOS Y TECNICAS GENERALES.
- C) MEDICION DEL PRESUPUESTO.
- D) ACTUACION DEL CONTADOR PUBLICO EN LA ELABORACION Y CONTROL DEL PRESUPUESTO.
- E) ESTUDIO GENERAL DE LA EMPRESA.
- F) PROBLEMAS PRINCIPALES QUE ENFRENTA LA EMPRESA EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y -ECONOMICOS.

CAPITULO I

EL PRESUPUESTO COMO ELEMENTO DE CONTROL INTERNO

A) CONCEPTOS BASICOS ACERCA DEL PRESUPUESTO:

La organización de una empresa requiere habilidad excepcional, un amplio conocimiento y una vasta experiencia de los negocios por parte de los directores. Debido a la elevación natural de los costos y a la árdua competencia entre las compañías, sólo aquellas empresas cuya administración sea adecuada y cuente con una organización eficiente podrán subsistir, para cumplir los objetivos para los cuales fueron creados.

Los presupuestos son un medio eficaz de control. Representan la tabla de medida ideal de las operaciones a realizar.

Autores que han escrito sobre este tema, han dicho al respecto:

(1) F.A. CLEVELAND, define al presupuesto como "un plan para financiar una empresa o un Gobierno durante un período de tiempo definido, el cual es preparado y sometido por un funcionario responsable a un organismo representativo (u otra persona debidamente nombrada) y cuya aprobación y autorización son necesarias antes de que el plan pueda ejecutarse".

(2) H.S. GONZALEZ, define al presupuesto como "el conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar, por medio de presupuestos

tos, todas las funciones y operaciones de una empresa con - el fin de que obtenga el máximo de rendimiento con el mínimo de esfuerzo".

(3) T. LANG. "Un presupuesto es primordialmente el esquema de un plan proyectado de acción de una empresa, para un período de tiempo definido. El objeto fundamental de un presupuesto es el de ayudar a obtener el control de los diferentes aspectos de un negocio.

Esto se logra comparando los resultados obtenidos con las cifras del presupuesto, y utilizando estas últimas como base de comparación o medida para comparar y determinar la eficiencia de las operaciones.

En este manual se dice que: "Son tres los objetivos de primordial importancia en relación con los presupuestos:

1.- Planear y predecir, que incluye la determinación de normas o políticas de acción, el planeamiento detallado de la futura actuación y la preparación de las mejores estimaciones posibles por lo que respecta a las influencias externas del negocio.

2.- Coordinación, que asegura que una empresa será operada como un conjunto unificado y no simplemente como un grupo de departamentos separados.

3.- Control, que incluye la asignación de la responsabilidad y la medición de los resultados, con el fin de que pueda alcanzarse la meta de las ganancias previstas.

En mi opinión, el presupuesto se puede considerar como un proyecto de dirección, se prepara un plan tomando como base las proyecciones de acontecimientos futuros, esti

mando datos que están sujetos a variar, pero el éxito de un plan depende de la veracidad de los datos de donde se toman y también depende mucho de la inteligencia y juicio del encargado de los planes.

El presupuesto es un medio eficaz para la solución de los problemas específicos a que se enfrentan las empresas, la reducción de costos y gastos por medio de la elevación de índices de eficiencia. Además, permite establecer una estimación razonable de los probables resultados, estructurando los factores de operación en función de las ventas, de su capital invertido, de sus bienes de carácter fijo, de su elemento humano y de los demás recursos que posea, proyectados en tal forma que se pueda ejercer un efectivo control sobre ellos.

No puede esperarse que un plan de presupuesto funcione automáticamente como sustituto de la administración, ya que el presupuesto es un instrumento que hace a los directivos desarrollar su trabajo en forma más efectiva y también les provea los informes sobre los cuales pueden fundarse las decisiones administrativas en forma expedita y cierta.

El factor tiempo, en los presupuestos tiene una gran importancia. Resulta difícil lograr óptimos resultados en un principio, pero ya funcionando el presupuesto, -- las posibilidades y ventajas son tan grandes que cualquier cantidad razonable que se invierta para el establecimiento de un sistema de presupuesto, está justificada por los beneficios que se obtendrán.

El presupuesto presenta por anticipado los costos requeridos para el trabajo que se va a ejecutar y los distribuye entre los diferentes departamentos para emplear hasta la cantidad que se ha asignado. Así pues, se advierte

que se preven verificaciones para salvaguardar esas erogaciones o sea cuidando que no se excedan a la cantidad que se ha presupuestado.

B) PRINCIPIOS Y TECNICAS GENERALES:

En administración existen diversas técnicas, unas más importantes que otras, algunas son aplicables solamente en situaciones específicas, mientras que otras tienen su aplicación en general. Entre la aplicación general encontramos de mucha importancia LA TECNICA DE CONTROL PRESUPUESTAL, de la que podemos considerar los siguientes principios:

1.- Una organización interna bien definida, debe preceder a la técnica presupuestal y para que ésta tenga éxito, se considera como el más alto grado la delegación de responsabilidad y autoridad. El control se efectúa por medio de la medición de lo realizado a través de los informes contables. La responsabilidad y autoridad deben ser definidas y entendidas no solamente por los directivos del negocio, sino también por el personal que participa en el sistema presupuestal. La estructura orgánica debe ser clara a fin de que el sistema de informes contables refleje con exactitud cada centro de responsabilidad.

2.- El establecimiento del presupuesto y la administración, deben ser llevados por un equipo funcional, que simultáneamente sea capaz de crear y analizar, así como de integrar colectivamente las partes independientes del presupuesto para formar un plan general que sirva de molde a las operaciones.

3.- Aprobación del contralor o encargado del presupuesto que debe de estar completamente enterado de las posibilidades que puede lograr el presupuesto, y debe insistir

en su aplicación y cumplimiento de toda la empresa (se debe entender que la técnica presupuestal descansa en principios que tienen más en común con los conceptos de relaciones humanas que con reglas contables).

La técnica presupuestal está relacionada con el -- Contralor en su propia responsabilidad dentro de la organización en conjunto. El Contralor debe comprender claramente el significado de la delegación de autoridad y creer en él.

4.- Metas establecidas.- Los objetivos y las me - tas están basados en hechos reales como el pronóstico de -- ventas, la eficiencia en la productividad, los gastos, los niveles de los inventarios, etc.

5.- El propósito general de la técnica presupueg - tal es la obtención de las máximas utilidades, por lo que - se debe convencer de esta filosofía a todos los que participi - pan en el presupuesto.

6.- La instalación y revisión de los presupuestos debe principiar en los niveles inferiores. Como el encarga - do del almacén de herramientas será el responsable de su de - partamento. En las modificaciones que se hagan deben de ex - plicar minuciosamente a los subordinados hasta llegar a un acuerdo con aquellos que sean directamente responsables de su observancia.

Solamente de esta manera se podrá obtener de los - empleados una cooperación completa.

Tendrá que vencer muchas dificultades al introdu - cir por primera vez este proceso de delegación, que será -- frecuentemente más bien de carácter psicológico que técnico.

7.- El presupuesto general debe de abarcar las operaciones en su totalidad, particularmente en la elaboración del presupuesto de Pérdidas y Ganancias, en el que cada renglón de ingresos y gastos debe ser tomado en consideración. Un presupuesto de capital de trabajo dividido en presupuestos de caja, de inventarios, así como de adquisiciones de activo fijo, es un conjunto de medidas igualmente deseables que contribuirán a dar mayor valor al plan general.

8.- Las operaciones deben valorarse periódicamente comparándolas con el presupuesto. Esto exige preparar informes adecuados, frecuentes y oportunos. Deberán hacerse análisis cuidadosos de las variaciones, explicando sus causas a aquellas personas responsables de la operación, así como a la gerencia.

Este principio de preparar informes presupuestales suena sencillo en teoría, pero en la práctica puede resultar problemático. Por ejemplo, el análisis de las variaciones no siempre puede llevarse a cabo por escrito en la oficina, sino que es necesario visitar el departamento a fin de que el jefe pueda explicar las causas de las variaciones, mientras que a él se le explican las cifras.

Es el ¿por qué? del análisis del presupuesto lo que tiene valor para la administración.

El ¿cómo estoy haciéndolo? es a su vez lo que tiene importancia para los empleados. A ambos grupos debe informárseles periódicamente, por medio de informes adecuadamente formulados.

9.- En el presupuesto debe tomarse en cuenta el hecho de que las operaciones o volumen de los mismos puede variar aún en los planes mejor trazados, debe elaborarse ima-

ginando de antemano los efectos que sobre el mismo tendrían, cuando menos, los cambios importantes que pudieran ocurrir.

10.- Debe esperarse que haya cambios en el presupuesto, ya que el comercio es dinámico y por esta razón debe ajustarse continuamente.

La técnica presupuestal es una cosa circular, que puede compararse con una llanta, las llantas se ponchan en cualquier momento, y la reparación del pinchazo requiere generalmente una inspección a toda la llanta, antes de que ésta pueda ser reparada y usada con toda seguridad. Un presupuesto debe también revisarse periódicamente para estar seguro de que todavía es digno de tenersele confianza.

Las distintas políticas establecidas para la administración de las empresas, son tendientes a proteger la posición financiera. El objetivo primordial en el proceso -- del presupuesto es proyectar los resultados de la compañía.

Las políticas de la administración en cuanto a la fijación de metas, se plasma mediante la preparación de los presupuestos.

La complejidad de los procesos y el detalle del -- presupuesto puede variar considerablemente de un negocio a otro. Independientemente del tamaño de la compañía, la administración deberá preparar presupuestos con el objeto de especificar, en términos concretos, los efectos de sus pronósticos. Las compañías grandes elaboran sus presupuestos con más detalles que las compañías pequeñas debido a las dificultades y problemas de coordinación y de control.

También a través de preparación del presupuesto se tiene como consecuencia la mantención de una liquidez sufi-

ciente para llenar las necesidades de pagar cuentas y la --
conveniencia de llegar a un máximo las utilidades a largo -
plazo para saber las inversiones de los socios.

Las estimaciones de flujo de fondos y utilidades -
están basadas en pronósticos de venta.

Los presupuestos pueden cubrir uno o varios años. Hacer estimaciones por un período mayor a un año, involu --
crar grandes riesgos de error en las estimaciones, por los
cambios en las condiciones económicas, desarrollo de producc
tos de competencia, variaciones en los costos y cambios en
el gusto del consumidor, por lo tanto, tratándose de proyecci
ones a largo plazo, éstas deberán hacerse en forma general.

En la preparación del presupuesto es importante --
que el ejercicio coincida con el ciclo económico del negocio -
cío y cualquiera que sea el período seleccionado para su revi
sión, se considera conveniente que se haga mensualmente,
ya que con ello se tiene un control más estricto.

C) MEDICION DEL PRESUPUESTO:

Control, es una palabra importante en la empresa,
ya que se puede emplear en diferentes ponencias, como lo --
son control interno y control financiero.

Los directores de empresa no pueden controlar por
meras comparaciones de datos históricos. No debe admitirse
que lo que sucedió en el pasado sea la norma para las operaci
ones presentes.

La adecuada evaluación de la ejecución y el control

de las operaciones, solamente pueden medirse por comparaciones con un plan preestablecido.

Un presupuesto es un plan, un plan cuidadosamente formulado, para utilizar y controlar los recursos que se emplean en el negocio. Dicho plan debe preceder el control efectivo del negocio, ejercido por la gerencia.

(4) MEDICION, ha llegado a ser en los últimos años una palabra de uso común en la administración de los negocios. Se hace necesaria para controlar las funciones y operaciones de cada actividad imaginable, en estos días de creciente complejidad.

El hecho significativo es, que las normas de medición siempre se predeterminan. Ha llegado a ser casi axiomático, que para controlar y valorar las actividades comerciales, las mediciones deben hacerse por comparación contra normas o planes que reflejen lo que debió haber ocurrido.

Un presupuesto es un instrumento de control administrativo total por medio del cual se establecen normas y planes; las utiliza para medir y valorar la ejecución efectiva por medio de informes.

Los ingresos y egresos de una compañía tienden frecuentemente a variar en los períodos mensuales y consecuentemente las utilidades disminuyen cuando surgen dificultades de administración.

Para ejercer control tanto para los ingresos como sobre los egresos, es imperativo no sólo conocer la situación presente de la empresa, sino además prever y planear las situaciones futuras, con las necesidades y oportunidades que se han de presentar, de modo que se esté preparando

para actuar no únicamente en vista de los problemas inmediatos, sino también en atención a las cuestiones que transcurrido un lapso más o menos largo han de plantearse a la Dirección.

Como solución a lo anterior, surge el presupuesto, instrumento que proporciona las previsiones y hace posible la aparición de un plan definido, a través del cual se ejerce el control.

El presupuesto pone en juego todas las actividades de la empresa, pues establece la coordinación entre los diferentes departamentos y sujeta a los jefes de éstos a una disciplina. Como plan comercial y financiero, está definitivamente establecido, ya que implica actividades concretas propósitos inmediatos y programas realizables en un período determinado, siendo esto una tendencia a administrar técnicamente la empresa.

D) ACTUACION DEL CONTADOR PUBLICO EN LA ELABORACION Y CONTROL DEL PRESUPUESTO:

Es de hecho conocido que para poder formular y determinar una correcta política administrativa, sea necesario disponer primeramente, de una serie de datos completos, fidedignos e imparciales. Además de lo anterior, es indispensable que todos los informes contables y estadísticos -- que se presenten a la dirección, deban guardar relación con la formulación de la política o de los planes para el futuro. Lo anterior crea a la empresa la necesidad de buscar -- el asesoramiento de un profesionista técnicamente preparado en la elaboración y control del presupuesto, lo que en mi concepto está dentro del campo de acción de la Contaduría Pública, principalmente por lo que se refiere al aspecto fi

nanciero y económico de la empresa.

El ser el presupuesto un trabajo dinámico, puesto que para su correcta operación requiere de ajustes continuos y puesto que también el origen de estos ajustes resulta de las investigaciones que deben llevarse a cabo, sitúa al Contador Público, a mi juicio, en posición de actuar como director o asesor de estas labores en base al completo conocimiento que tiene sobre las técnicas contables, financieras y además delo que es más importante, su análisis crítico para interpretar y evaluar los Estados Financieros de una empresa, que son los principales instrumentos con que cuenta una administración para llevar a cabo su correcta dirección.

E) ESTUDIO GENERAL DE LA EMPRESA:

La empresa base para el desarrollo de este trabajo es una Concesionaria de Automóviles, que operan bajo un contrato de concesión para la distribución y venta de tres tipos de unidades que fabrica la matriz en México.

F) FACTORES DE OPERACION:

Las operaciones de la empresa se ajustan año con año, conforme a las cuotas de unidades para venta que le son asignadas por la Planta.

Las ventas de dichas unidades deben ser efectuadas dentro de un territorio que les es fijado también por la planta; sin embargo, en la ciudad domicilio de la empresa, se tiene otorgados contrados de concesión a otras tres sociedades diferentes, que hacen un total de cuatro concesio-

narias en Guadalajara, Jalisco.

Es de pensarse que con la existencia de cuatro Concesionarios en la ciudad se provoque una competencia que dé lugar a la variación de precio de ventas; pero este problema ha sido previsto por la planta matriz de México, que es quien exige que los automóviles sean vendidos al público a precios de lista autorizados por la propia planta. La asignación de cuotas a los Concesionarios, se hace con un estudio de mercado que constantemente se realiza en la República por encargo de la planta de México, es por ello que no resulta imposible el que un Concesionario venda las unidades o cuotas que le fueron asignadas.

G) PROBLEMAS PRINCIPALES QUE ENFRENTA LA EMPRESA EN EL MANEJO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y ECONÓMICOS:

La empresa a la que me he venido refiriendo, es manejada por un Gerente General y Gerentes de Departamento. Tanto el Gerente General como los Gerentes de Departamento, son preparados previamente en el desempeño de su trabajo, en la Planta Matriz de México. Esta preparación es complementada con cursos de entrenamiento que en forma permanente se da también en la Planta.

Igual sistema de preparación en el trabajo se sigue con cada una de las personas que ocupan puestos de especialización, cosa que ayuda con la eficiencia del personal productivo.

Por lo que respecta al manejo de recursos en la empresa, se puede decir que el capital social es suficiente para cubrir inversiones en Activo Fijo, Diferido y Capital de Trabajo. El financiamiento a clientes se hace mediante

el aprovechamiento de líneas de descuento, lo cual permite que el pasivo real no se aumente. El pasivo de contingencia que se origina con este tipo de financiamiento es muy bien controlado, ya que los riesgos se miden antes del otorgamiento del crédito a clientes, mediante amplios estudios de crédito que se tienen establecidos.

C A P I T U L O I I

ESTUDIO GENERAL DE LA EMPRESA, PARA LA IMPLANTACION DE UN - SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

- A) POLITICAS A SEGUIR Y SU IMPORTANCIA.
- B) PLANEACION, COORDINACION Y CONTROL.
- C) EL ELEMENTO HUMANO Y LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA Y -
CONTABLE DE LA EMPRESA.

C A P I T U L O I I

ESTUDIO GENERAL DE LA EMPRESA, PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

A) POLITICAS A SEGUIR Y SU IMPORTANCIA:

(5) En el estudio previo a la implantación del Control Presupuestal, debe hacerse una revisión cuidadosa de todas las políticas en vigor, clasificándolas, complementándolas y dándolas a conocer, entre todos los miembros de la organización, en tal forma que sean de observancia general.

Todas las políticas deberán comunicarse por escrito a las personas de cada departamento.

(6) Los procedimientos a seguir, en cada departamento, también es conveniente plasmarlos por escrito, integrándose así los manuales de procedimientos, como lo son: El Manual de Procedimientos Contables, Manual de Personal, etc.

Las políticas constituyen una de las guías principales de coordinación y control para los administradores de un negocio y hacen posible la uniformidad de acción frente a situaciones y circunstancias iguales.

Sin esta uniformidad, las operaciones comunes de la empresa no son eficaces, porque se retarda su marcha al tener que estudiar y decidir sobre cada caso en particular, aunque sean los mismos problemas.

B) PLANEACION, COORDINACION Y CONTROL:

La Administración proporciona técnicas que auxilian a los directores de un negocio a llevar a cabo sus funciones con mayor efectividad. El sistema de Control Presupuestal es una de dichas Técnicas de Administración.

Al hacer el análisis de las definiciones y de los objetivos del presupuesto sobresalen los conceptos Planeación, Coordinación y Control.

Estos temas son de importancia para lograr la consecución de los fines perseguidos, por lo que a continuación se da una amplia explicación sobre los mismos.

PLANEACION: Es lo que se debe de hacer para alcanzar un objetivo, mediante el esfuerzo ajeno.

En el campo de los negocios la planeación es básica para desarrollar las funciones administrativas.

Puede llevarse a cabo en diversas formas, porque está considerada como la herramienta más valiosa en la producción de los negocios, y consiste en el establecimiento de un programa coordinado de actividades que empiezan con la determinación de los objetivos fundamentales de la empresa.

En los Presupuestos la planeación es específica, con implicaciones financieras que deben canalizarse hacia sus objetivos fundamentales, que son obtener utilidades justas y producir satisfactores de las necesidades.

Los planes nos permiten elaborar un patrón o modelo completo de trabajo a realizar y en ese sentido, suministr

tra la base sobre la cual obrarán las otras funciones directivas.

Hacer planes es basarse en hechos para prever y ordenar las actividades necesarias, cómo deben ser conducidas y en qué proporción contribuyen a lograr los resultados que se desean.

La planeación implica actividades futuras y cono --
cierte a las acciones verificar qué se proponen; mediante -
ella, los funcionarios tratan de prever y anticiparse a las
eventualidades, se preparan a las contingencias y proyectan
las actividades ordenadamente para lograr objetivos.

Toda planeación involucra, naturalmente, algunas -
alternativas. Esto es necesario porque pueden surgir nue -
vas situaciones imprevistas que hay que tomar en cuenta, pa
ra obtener los mejores éxitos en el objetivo predeterminado.

La planeación no es una función exclusiva de los -
altos directivos, sino de los empleados; unos a un nivel y
otros a otro, es decir, cada quien con respecto al trabajo
que debe realizar. Es una actividad sin fin después de ha-
berse terminado los estudios iniciales y ponerse en prácti-
ca, frecuentemente es indispensable los planes iniciales pa
ra adaptarlos a situaciones imprevistas que surgirán. Esto
hace que los planes se examinen periódicamente, tanto si --
van bien como si van mal.

En la planeación están consideradas una serie de -
estimaciones sobre las condiciones en que deberán desarro -
llarse las operaciones de una empresa, tomando en cuenta to
das las influencias externas que están actuando en el medio
ambiente.

La naturaleza del presupuesto prácticamente parte de aquí, considerando que al estar planeando algo, se está predeterminando de lo que puede suceder al estar ya en plan de marcha una empresa, ya que el presupuesto significa presuponer algo, prever el futuro, de tal manera que no se incurra en errores ya señalados por la propia experiencia, -- pues a través de la planeación adecuada se imponen normas de acción, de cómo se logra la obtención del presupuesto.

Al hablar del plan, es buscar la mejor forma de -- llevar a cabo una cosa o acción futura. Tomando como base las experiencias vividas con anterioridad.

(7) COORDINACION: Al hablar de que el control presupuestario se ocupa de la coordinación de diferentes departamentos, de tal manera que se pueda crear un programa adecuado a cada empresa considerada como un todo, ya está considerado el presupuesto como un medio de control, capaz de coordinar las diferentes actividades departamentales, o sea, -- que ya se está refiriendo a uno de los objetivos principales del presupuesto, que es el de unificar todas las partes integrantes de la empresa, de tal manera que pueda llevarse a cabo un programa de trabajo que viene a ser el planeado.

El presupuesto obliga a los diferentes departamentos a cooperar para lograr los resultados fijados por aquél, porque no tendría sentido pretender alcanzar el fin deseado, sin previamente considerar a la empresa y a sus elementos -- trabajando en un grado máximo de eficiencia y cooperación.

(8) CONTROL: Las finalidades del presupuesto son determinar el curso que un negocio debe seguir y ayudar a los directores del mismo en el Control de las operaciones para obtener los objetivos fijados.

El término Control, es otro de los conceptos que se hacen resaltar entre los objetivos del presupuesto. Entonces, el presupuesto se puede considerar como un medio de control, que ya elaborado y puesto en práctica, obliga y responsabiliza a las diferentes personas que intervienen en el manejo de las operaciones realizadas por la empresa a cumplir con sus labores asignadas de una manera eficiente y así lograr el curso que el negocio debe seguir para alcanzar la meta prevista y lograr los resultados fijados.

Por otra parte, el control del presupuesto es de gran ayuda para los directivos, ya que éstos están en posibilidad de establecer las comparaciones necesarias para las estimaciones y los resultados realmente obtenidos. Como consecuencia de estas comparaciones pueden obrar con cautela en unos casos o emprender ciertas operaciones sin el temor de correr ningún riesgo.

Con el presupuesto, los directivos tienen elementos básicos para no caer en el optimismo exagerado y para proteger a las empresas de resultados desastrosos.

C) EL ELEMENTO HUMANO Y LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA Y CONTABLE DE LA EMPRESA:

Cada negocio tiene sus propias exigencias, de donde la amplitud del control presupuestal debe proyectarse para que satisfaga sus necesidades peculiares y se ajuste a sus necesidades específicas.

El proceso de un presupuesto puede iniciarse o detenerse en una variedad de etapas del negocio.

Lo importante del presupuesto es que debe de abar-

car todas las actividades que afectan los Estados de Pérdi -
das y Ganancias y algunas de las que se reflejan en el Balan
ce.

El Contralor somete los resultados de su estudio --
preliminar para poner de manifiesto que se cuenta con los --
elementos suficientes para iniciar el trabajo, al Gerente --
y al Consejo de Directores que está formado por todos los Je
fes de Departamento.

Para implantar el control presupuestal deben consi
derarse elementos esenciales que deberán aplicarse por áreas
de responsabilidad.

Lo primero que debe hacerse antes de la implanta --
ción del control presupuestal para que su funcionamiento sea
adecuado y efectivo, es el estudio y revisión de los siste -
mas de organización y contabilidad que se tienen en la empre
sa y adaptarlos a las nuevas necesidades.

El control por medio del presupuesto nunca será el
remedio para un sistema de organización deficiente o una con
tabilidad desordenada.

El presupuesto debe comenzar relacionándose con los
hombres y después con el dinero. Un negocio es ante todas -
las cosas un grupo de seres humanos que se reúne para pres -
tar servicios en beneficio de terceros.

Para que el presupuesto dé resultados positivos, de
be estar apoyado en gráficas (de organización), en las que -
se fijen deberes y responsabilidades. La jerarquización del
personal dentro de la organización unitaria, debe complemen
tarse con el conocimiento exacto de lo que cada empleado tie
ne que hacer del presupuesto.

Una organización satisfactoria consiste en una inteligente agrupación de tareas, coordinación del trabajo de -- los diferentes grupos, establecimiento de líneas definidas - de autoridad y responsabilidad en la ejecución del trabajo - de cada uno de los miembros de la administración.

Estos conceptos deberán considerarse en los organi-gramas elaborados con cada uno de los jefes de departamento. Las líneas de autoridad y responsabilidad deben ser tan precisas que no debe de quedar duda sobre el área en que un jefe actúa.

Estas consideraciones son importantes en la instalación del control presupuestal, no sólo porque el desembolso de salarios constituye un renglón importante de los costos - de la empresa sino por el desperdicio de esfuerzos que representa la duplicidad de funciones o la burocratización de las actividades de la empresa.

Para que el orden social reine en una empresa, debe haber un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar, o -- sea que haya un lugar reservado para cada gente y cada gente esté en el lugar que se le haya asignado.

La organización es una función pre-ejecutiva por la cual no se logra materialmente el objetivo, sino que es la - que se encarga de poner en orden los esfuerzos y los coordina en relación a lo que se va a desarrollar relacionando entre sí las actividades y disponiendo quién las desempeña.

Un funcionario no podrá desempeñar su puesto si no tiene bien definida la actividad que debe dirigir, quién le ayudará, de quién dependerá y quiénes dependerán de él.

Para lograr una buena organización y para poder llega

var adelante el trabajo y utilizar los mejores medios, es necesario unificar los esfuerzos e incrementar la comprensión para que las actividades marchen sin tropiezo y aumente el interés de los empleados en su labor inmediata.

Determinar las relaciones entre los funcionarios -- que han de efectuarse y quiénes las van a ejecutar, trae como resultado una estructura que debe considerarse como el -- círculo que encierra las diferentes funciones de acuerdo con lo trazado por los dirigentes, que sugieran arreglo lógico y relación armónica.

Los lineamientos generales de la organización en -- una empresa son el marco dentro del cual la gente puede trabajar contenta y productivamente.

Dentro de las funciones de la organización se en -- cuentra la Autoridad y la Responsabilidad que se da al personal destinado a desempeñar determinadas funciones.

ORGANIZACION DE LA EMPRESA.- La organización de -- una empresa puede definirse como un grupo de personas caracterizadas por una especialización de funciones.

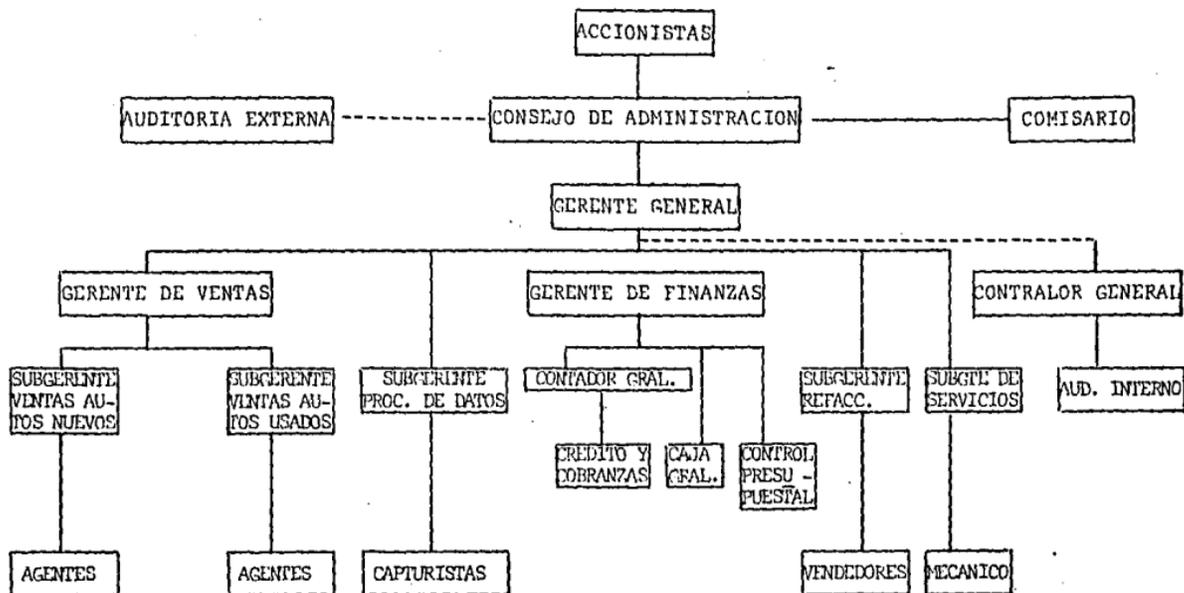
Una empresa que tiene buena organización es la más adecuada para que en ella funcione debidamente un sistema de control presupuestal. De esta manera, la organización debe determinar las funciones de los miembros, precisando clara e inequívocamente la esfera de actividad, responsabilidad y -- autoridad de sus funcionarios o directores, estableciendo -- las líneas de comunicación adecuadas.

Todas las empresas tienen diferente organización en las fases de su crecimiento o desarrollo, por lo que deberá hacerse un estudio cuidadoso para elaborar gráficas de orga-

nización, en donde las líneas de autoridad y responsabilidad estén claramente definidas, evitando duplicidad de funciones.

Para efectos de ilustrar la organización administrativa de una Concesionaria de Automóviles, a continuación me permito presentar una gráfica de Organización Administrativa.

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE UNA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES



tas en los casos en que sean necesarias.

El manual de contabilidad deberá ser actualizado con el manual de cuentas para facilitar la uniformidad y consistencia en el registro de las operaciones de la empresa.

El presupuesto debe agrupar los elementos necesarios para identificar a las personas que obtendrán éxito o fracaso en el logro de las metas presupuestadas.

En consecuencia, si se logra estructurar un catálogo de cuentas coordinado estrictamente con la clasificación de cuenta de balance y resultados del presupuesto, se facilitará la compración de cifras que darán por resultado variaciones que los funcionarios pueden analizar oportunamente, para encauzarse así a administrar por excepción; o sea, enfocándose a las áreas que no cumplieron con los objetivos, por lo tanto, requieren una atención especial para su mejoramiento integral.

Para efectos de no incorporar a este trabajo de tesis un listado de cuentas completo, por considerarlo demasiado extenso y de relativa importancia, en cuadro adjunto me permito presentar la codificación general del listado de cuentas, aplicable a una empresa que para su operación está dividida en diferentes departamentos.

CODIFICACION GENERAL DEL LISTADO DE CUENTAS

<u>ACTIVO</u>	1000	a1	1999
CIRCULANTE	1000		1199
FIJO	1200		1399
DIFERIDO	1400		1699
<u>PASIVO</u>	2000	a1	2999
A CORTO PLAZO	2000		2499
A LARGO PLAZO	2500		2799
<u>CAPITAL</u>	3000	a1	3999
RESERVA LEGAL	3000		3199
OTRAS RESERVAS	3200		3299
PERDIDAS Y GANANCIAS	3300		3399
<u>VENTAS</u>	4000	a1	4999
<u>COSTO DE VENTAS</u>	5000	a1	5999
<u>GASTOS DEPARTAMENTALES</u>	6000	a1	6999
<u>OTROS INGRESOS Y OTROS GASTOS</u>	9000	a1	9999

C A P I T U L O I I I

CONSIDERACIONES BASICAS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO

- A) INTRODUCCION.
- B) FUENTES DE INFORMACION PARA LA OBTENCION DE DATOS.
- C) FACTORES EXTERNOS E INTERNOS.
- D) PRESUPUESTO DE PERDIDAS Y GANANCIAS.
- E) PRESUPUESTO FINANCIERO.
- F) SUPERVISION EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO.

C A P I T U L O I I I

CONSIDERACIONES BASICAS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO

A) INTRODUCCION:

Un sistema de control presupuestal debe resolver - los problemas específicos del negocio para el cual ha sido diseñado; hay principios y procedimientos básicos, sin em - bargo, que pueden aplicarse a todos los negocios.

En este capítulo trato de enmarcar dichas conside - raciones que, como su nombre lo dice, son básicas para la - elaboración de cualquier tipo de presupuesto, y lo que los hará variar será el enfoque que a éstas se les dé.

B) FUENTES DE INFORMACION PARA LA OBTENCION DE DATOS:

Al preparar el presupuesto es necesario hacer un - profundo análisis de la empresa, con el propósito de lograr un conocimiento a fondo de la misma, ya que éste será el re - quisito inicial (y el más importante), para la integración del presupuesto general.

Mediante el adecuado análisis, nuestra imagen de - la empresa será más completa, lo cual nos ayudará a prepa - rar un presupuesto más apegado a la realidad, ya que a tra - vés de este conocimiento podremos visualizar más de cerca - los probables errores o problemas que la empresa presente.

La preparación de un presupuesto deberá ser oportu - na, esto refiriéndose al período, así como la opinión que - deberán dar las personas que intervengan en la preparación

de dicho presupuesto, sobre las estimaciones formuladas. Al efecto deberán hacerse los cambios pertinentes antes de que se ponga en práctica.

Así pues, una vez tomados en cuenta estos importantes factores, que nos ayudarán a la eficaz preparación de nuestro presupuesto, las fuentes de información para la obtención de datos se pueden resumir en los siguientes puntos:

- a) Las anteriores experiencias que la empresa haya tenido y que sean necesarias para el fin que se busca.
- b) Experiencias que otras empresas hayan obtenido, siempre y cuando sean de un tipo o giro similar y en condiciones aproximadas.
- c) La comparación que nosotros hagamos de las experiencias anteriores, tratando de ajustarlas de manera que puedan obtenerse las cifras más favorables para la empresa.
- d) Consideración de las circunstancias que se pueden presentar en el período de la estimación y modificar en lo que se pueda las cifras presentadas.
- e) Prever ajustes en caso necesario, en las estimaciones ajustadas, a fin de que incluyan las circunstancias futuras previsibles en las que se pueda caer y que impliquen o puedan implicar una alteración en las cifras estimadas en forma preliminar.

El presupuesto general estará integrado por el presupuesto de cada uno de los departamentos de la empresa, -- así como también éstas se consolidarán para la formulación de los estados que muestren la situación financiera y de resultados a la terminación del período presupuestal.

La elaboración del presupuesto del Balance general, así como el presupuesto de pérdidas y ganancias no es una tarea fácil, pero a fin de simplificar el problema, --- puede afirmarse que para elaborar el presupuesto de pérdi - das y ganancias, es necesario determinar la responsabilidad de los encargados de cada uno de los grupos de ingresos, cos tos, ventas y gastos, para tomar esto como punto de parti - da. Estas personas responsables de cada uno de dicho grupo formulará un presupuesto estimado para cada uno de los elemen - tos, fundamentando las razones que tiene al desarrollar - lo y subdividiendo la estimación entre los diversos perío - dos del presupuesto en los cuales se espera que ocurran los ingresos o los gastos.

La reunión de estas cifras en un Estado de Pérdi - das y Ganancias, es tarea sencilla para el Contador Público, pues al presentar razones explicativas a las partidas que - integran el Estado de Pérdidas y Ganancias, presupuestado o proforma, queda preparado para ser aprobado por la direc -- ción.

C) FACTORES EXTERNOS E INTERNOS:

FACTORES EXTERNOS: Los factores Externos que in - fluyen en la planeación, son los siguientes:

1.- Estabilidad política económica: Este factor - es muy importante para la acción futura, ya que una vez su - perada esta estabilidad política se podrá contar con un fac - tor específico y conocido para la formulación de los planes - futuros, en virtud de la seguridad que emana de la estabi - lidad política económica.

2.- Política fiscal del Estado: En este caso es -

necesario conocer cuáles pueden ser los efectos de la política fiscal respecto a los impuestos que gravan a la empresa, para que de esta manera podamos ver la repercusión sobre las utilidades obtenidas y las posibles exenciones de impuestos.

3.- Demanda de la población consumidora: Este es el factor más importante porque de él depende básicamente nuestra formulación del presupuesto, ya que la población consumidora de nuestro producto determinará la demanda que pudieran tener los mismos, por lo que será necesario tomar en cuenta los futuros mercados que puedan consumir nuestro producto, así como los nuevos núcleos en los que el producto entrará.

4.- Mercado: Este factor está muy relacionado con el anterior, pero en éste el objetivo primordial es hacer la investigación del mercado existente para la distribución de los artículos y el lugar que ocupa la competencia en esa región, para poder estimar con más seguridad un índice de ventas.

Determinar la capacidad de absorción que tiene el mercado hacia nuestros productos es el objetivo que persigue el Contador Público al analizar los factores externos; puesto que los cambios repentinos que puede tener el mercado en sus condiciones influyen, en todos los casos, en la demanda futura.

El control que del comercio tiene el gobierno en la producción de bienes y servicios, son factores que en gran grado afectan las posibilidades de las empresas, por lo que se debe ser muy cuidadoso y conocer ampliamente las condiciones que lo rodean.

5.- Influencia de la situación económica en general: Su estudio es indispensable para conocer los problemas que el mercado nos presenta, por la necesidad de estar bien informado para poder emitir conclusiones sanas y exactas que se pudieran tener al apreciar erróneamente.

Los aspectos técnicos nos servirán para ponderar las tendencias económicas generales; estos aspectos técnicos los encontramos al hacer una consulta a las publicaciones de información que emiten organismos públicos o privados, que nos servirán de base para conocer los problemas relativos al mercado.

FACTORES INTERNOS: Los factores internos están dentro de los ciclos en que la empresa puede tomar decisiones para dictar la línea de conducta a seguir. En las políticas previstas para la elaboración del presupuesto de ventas, del acierto y habilidad con que esas políticas sean aplicadas, podrá prever las futuras tendencias que presenten las ventas.

Así pues, los factores internos más importantes son:

1.- Estimación de las ventas: Es necesario prever o establecer las ventas de las unidades para el futuro, tomando en cuenta como base la tendencia que las ventas han tenido en los últimos años para así poder obtener un resultado más apegado a la realidad, pero tendremos que considerar también las tendencias actuales que presenta el mercado así como los avances o retrocesos que la competencia obtuvo y obtendrá en relación con nosotros, y la posible conquista de nuevos mercados, por lo cual nos acarrearía un aumento en las ventas.

2.- Inversión de capital: Este factor es muy importante ya que en él se tendrá que prever la obtención de recursos necesarios para la inversión, definiéndose así si lo harán con recursos propios o con la obtención de recursos ajenos o sea que los recursos se distribuirán de acuerdo con la política financiera que se establezca.

3.- Capacidad productiva: Este factor está muy ligado al primero (Estimación de ventas), puesto que ésta no podrá determinarse mayor a la capacidad productiva de la empresa. Este factor está en combinación con la gerencia de ventas, ya que se tiene la posibilidad de obtener la estimación de ventas en función, tanto de la capacidad de producción de la empresa, como del mercado potencial de las unidades.

4.- Propaganda: En la actualidad y gracias a la gran competencia en el mercado, la propaganda se ha convertido en un factor importantísimo y es de gran influencia la política que se siga en las empresas para fomentar el incremento de sus ventas. Por lo que es necesario analizar y -- precisar qué es lo que ha de hacerse para estimar las ventas por medio de la publicidad del radio, revistas, periódicos o televisión, definiendo el dinero que ha de destinarse para dicho propósito.

Por último, se puede decir que la organización de las ventas tiene una gran importancia o significado en el cálculo de las ventas futuras. Las vías de distribución -- son una buena medida para que la empresa cuente con buenos resultados. Teniendo organizado el departamento de ventas, el presupuesto estará proyectado para alcanzar metas que -- han sido previstas.

D) PRESUPUESTO DE PERDIDAS Y GANANCIAS:

El presupuesto de pérdidas y ganancias también llamado de operación es el que se prepara en base al formato - que la empresa ha venido utilizando en los últimos años.

Tratándose del primer ejercicio de operaciones, resultará difícil su proyección; sin embargo, es factible hacerlo con base en las metas que se fijen desde la constitución de la empresa.

Para la realización de lo anteriormente mencionado es de suma importancia definir con toda claridad las áreas de Contabilidad, Finanzas, Micro-economía y Mercadotecnia - de la empresa.

Por otra parte, es de hacerse notar que cada uno - de los jefes de departamento deberá participar en la preparación del presupuesto.

El gerente de la empresa comunicará a cada uno de los jefes de departamento cuáles son las metas a alcanzar - en cuanto a ventas, costos, gastos y resultados. Estos datos, desde luego, deben ser considerados como un marco general integrante del presupuesto general de la empresa. Debido a esto, se tiene la necesidad de que el jefe del departamento sea precisamente quien analice y estudie a detalle cada una de las partidas que den como resultado final la utilidad departamental.

En párrafos posteriores me permito considerar los aspectos de mayor importancia en cuanto a la preparación de los grupos que integran el presupuesto de operación:

1.- VENTAS: Como las ventas son las que originan

las diversas operaciones de la empresa, con base a su estimación se facilita la elaboración de los demás presupuestos departamentales.

Debido a esto, reviste gran importancia, por lo -- que es necesario que se prepare minuciosamente, tomando en consideración los factores de efecto positivo o negativo no susceptibles de repetición.

La experiencia anterior es de gran importancia a -- tal, rudo de que debe considerarse al formular las provisio nes.

En épocas de auge o de crisis, influyen en el rendimiento factores totalmente ajenos a los empresarios y que deben tomarse en cuenta al preparar el presupuesto de ven - tas, como son: los incendios, las huelgas, la aparición de un cliente que realiza compras mayores, etc. (Estos son, en tre otros, los factores de efecto positivo o negativo).

La información para la preparación de las ventas - estimadas, la podemos enumerar como sigue:

1. La cantidad y el valor de las ventas pasadas.
2. Las condiciones generales de los negocios y los merca - dos.
3. Las condiciones prevaletientes dentro de la industria - en particular.
4. Los planes y políticas de la compañía.

2.- COSTOS: La determinación en cuanto a volúme - nes a presupuestar dentro del costo de ventas, deberá hacer se en relación directa con los volúmenes presupuestados para el ejercicio dentro del renglón de ventas.

En caso de cambios bruscos de un período a otro, - los costos podrían verse afectados sensiblemente por la influencia que en ellos podrían tener los gastos fijos.

El procedimiento para determinar los costos de venta de artículos, puede variar de una empresa a otra, por el solo ejemplo de que una sea de comercio y la otra de industria.

Aún si dos empresas fueran industrias, el procedimiento puede cambiar debido al sistema adoptado por cada -- una de ellas, es decir: costos históricos o costos predeter~~mi~~minados.

No obstante lo anterior, los métodos en particular deberán adoptarse para determinación de los costos, deberán ser los adoptados por la empresa, máxime si ésta los ha venido utilizando en forma consistente desde ejercicios anteriores.

Sin embargo, deberá efectuarse una revisión de los elementos del costo, que son: materia prima, mano de obra, y gastos de fabricación.

1)- Materia prima: (Compras en un comercio) deberán estudiarse las tendencias en cuanto al alza o baja de - precios, para las nuevas adquisiciones. También deberán -- considerarse otros factores como son: cambios de proveedo - res, cambios en la presentación de la materia prima, etc.

2)- Mano de obra: Deberá tenerse en cuenta los -- cambios que durante el ejercicio se hagan, en cuanto a ampliación de maquinaria que pudiera sustituir parcialmente - al elemento humano.

Uno de los factores determinantes en el alza de este elemento, son las modificaciones que se hacen periódicamente a los contratos de trabajo, lo cual trae aparejado aumentos en cuotas obrero-patronales, impuesto del 1% para -- educación, primas por vacaciones y gratificaciones anuales.

3)- Gastos de fabricación: Deberá hacerse una revisión exhaustiva de cada uno de los renglones que se consideran en esta cuenta, en la cual se ajusten los precios de acuerdo a los que estén vigentes en el mercado, estimándose a su vez los probables aumentos, de acuerdo con las tendencias que se observen en el mercado.

3.- GASTOS DE ADMINISTRACION: Los gastos de administración son por lo general de carácter fijo y muchos de ellos se incurren en pequeñas cantidades. El presupuesto de estos gastos debe prepararse siguiendo como guía principal la experiencia pasada, ajustándose con los aumentos o disminuciones que se detecten con los análisis de las operaciones que se efectúen en el momento de preparar el presupuesto o por las operaciones que se tenga planeado realizar a corto plazo.

Los gastos de administración tienen muy poca relación con el volumen de las ventas que efectúa la empresa, por lo que no es correcto presupuestarlos en relación a --- ellos.

El tiempo que comprende este presupuesto será de un año, coincidente con el periodo normal de la empresa.

Para fin de poder controlar y comparar este presupuesto en periodos más cortos, es conveniente dividirlo en meses, con lo que se facilitará determinar las causas que pudieron haber motivado cualquier variación.

Una vez conocidas las causas de las variaciones, - se tomarán las medidas que se crean convenientes para evi - tar que se sigan sucediendo gastos no presupuestados, en su caso, se ajustarán en períodos posteriores las cifras del - presupuesto, para que se apeguen a la realidad y así el pre - supuesto sirve realmente como elemento de control.

4.- OTROS GASTOS Y PRODUCTOS: Este presupuesto se prepara en base a los gastos y productos que no provienen - de operaciones normales del negocio.

Evidentemente su contenido es variable, pero como todos los demás presupuestos, también se preparará tomando como base la experiencia de ejercicios anteriores, princi - palmente del inmediato anterior, ajustándolo a las nuevas - condiciones.

E) PRESUPUESTO FINANCIERO:

(10) El tesorero o encargado de las finanzas, deberá - hacer una planeación detallada de las operaciones de ingre - sos y de egresos con base en el Presupuesto de Operaciones o de Pérdidas y Ganancias, complementándose con el de Ba - lance.

En una empresas pueden presentarse varias situa - ciones en épocas de pocas ventas o depresión de un negocio o durante determinado tiempo del año, se escasean los in - gresos de efectivo; sin embargo, hay que hacer frente a to - dos los gastos o egresos por pago de pasivos. Continuar - es necesario para mantener el negocio en condiciones de -- trabajo.

Una situación de este tipo trae consigo en la ma-

yoría de los casos acumulación de inventarios, lo cual trae como consecuencia escasez de recursos y quizá sea necesario preverse de créditos bancarios.

El presupuesto financiero debe planearse, en cuanto a su período a corto y largo plazo.

A LARGO PLAZO.- En el presupuesto a largo plazo, debe tenerse en cuenta los programas de expansión futura, reinversión de utilidades, etc., para tratar de determinar cuáles serán los medios más adecuados para llevar a cabo el financiamiento de la empresa.

Algunos de los aspectos mencionados anteriormente son referidos por algunos autores en el presupuesto de inversión de capital, que expresado en términos específicos, conceptos tales como: gastos por ampliación de edificio, por adquisiciones de maquinaria y equipo y otras inversiones permanentes de capital. El presupuesto de inversiones totales de capital, suele prepararse a largo plazo, de cinco o más años.

En este presupuesto se tomará en consideración un período a largo plazo, por lo que en los períodos referidos anual y mensualmente, vendrá a presentarse aquella parte del presupuesto a largo plazo que vaya a materializarse durante el actual año presupuestario.

La proyección de ese tipo de presupuestos se hace a largo plazo, debido a que se refiere a inversiones que requieren un período largo para su recuperación y se justifica si en el primer ejercicio de operaciones se hacen adquisiciones de inmuebles o maquinaria.

Presentado el caso, lógico será que se requieran -

fuertes cantidades de dinero y se requieran pasivos a largo plazo.

Si los recursos normales son insignificantes, se gestionarán créditos bancarios a largo plazo, situación que también refleja aumento de pasivo para cubrirse en ejercicios futuros.

La planeación ideal de pasivos a largo plazo deberá hacerse extensiva por el número de años que sea suficiente para que los pasivos sean cubiertos con recursos capitalizados con las utilidades obtenidas en dicho período.

A CORTO PLAZO.- En el presupuesto financiero anual la base es el flujo de caja, en el cual se analizan detalladamente las operaciones que motivan movimientos de efectivo en diferentes fechas, de acuerdo con las necesidades individuales de cada función según se indica en el presupuesto de operación y de Balance, a las cuales debe quedar coordinado.

1.- Ingresos.- Al preparar el flujo de caja, se de las cuentas que representan efectivo, como lo son Caja y Bancos, e inmediatamente después se analizarán las cuentas que inmediatas que provengan de: Clientes, Documentos por Cobrar, Deudores Diversos, Intereses, etc.

También deberán considerarse los recursos ajenos, bien sea de particulares o de instituciones bancarias, previstos en formulación con el presupuesto que se formule a largo plazo.

2.- Egresos.- Al presupuestar egresos, se deben considerar los siguientes conceptos: pagos de nómina, compras demateria prima y demás artículos de consumo, pago de

primas de seguro, impuestos, adquisiciones de activo fijo, pagos de préstamos, etc. Cuando se cuenta con todos los -- presupuestos valorizados, el problema de las erogaciones de efectivo se reduce a determinar cuál será la cantidad que se requiere y en qué fecha deberá estar disponible en la empresa para llevar a cabo las operaciones programadas, es recomendable revisar los conceptos que aparezcan en el estado que presenta la situación financiera, para determinar si -- contiene algún concepto que no se haya mencionado en los demás presupuestos individuales correspondientes a los departamentos. Las erogaciones de este tipo pueden ser: Aumentos de activo fijo, gastos de instalación o adaptación, o bien pago de pasivos.

F) SUPERVISION EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO;

Los principios que a continuación se exponen, ayudarán a las personas designadas para los fines expuestos:

- 1.- Es necesario valerse de todos los jefes de departamento con el objeto de aprovechar sus experiencias.
- 2.- Exigir a los mismos, minuciosidad en sus cálculos.
- 3.- Ayudar a los jefes de departamento a la preparación de los presupuestos.
- 4.- Efectuar comparaciones diversas.
- 5.- Delimitar responsabilidades en cuanto a su ejecución.

Con lo anterior, se puede decir que la supervisión

del presupuesto es indispensable para el éxito del mismo, toda vez que se logra una mejor coordinación, se evitan los errores y se aprovechan los beneficios que proporciona el sistema.

Al recopilarse los presupuestos formulados por los departamentos, la sección de presupuestos se encargará de practicar un análisis detallado.

El estudio funcional pormenorizado de cualquier -- presupuesto, se encuentra en el organigrama de la empresa entera, siendo éste el instrumento que da las bases para la evaluación del personal y sirve para identificar las duplicaciones y la mano de obra excedente.

Los departamentos de la organización y de sistemas coadyuvan en esta función proporcionando a la contraloría una enumeración de los cambios más convenientes en los sistemas junto con la reducción del personal.

Una vez que se haya completado el análisis de los presupuestos por la contraloría, se devuelven éstos a los jefes de departamento con los comentarios y las recomendaciones del Contralor.

Si se logra acuerdo general con los jefes de departamento se presentarán los proyectos del presupuesto al Gerente General. Cuando no es posible establecer acuerdo con la contraloría y algún departamento, se acompañará el presupuesto con una declaración clara y concisa de la materia en disputa.

Las recomendaciones de la contraloría divisional, son de peso preponderante en las evaluaciones del Gerente General y en la mayoría de los casos en que existan divergencias, reciben el apoyo de la Gerencia.

C A P I T U L O I V

SUPERVISION, RESPONSABILIDADES Y ANALISIS DEL PRESUPUESTO, -
ASI COMO AJUSTES Y ALCANCES DE SU FUNCIONAMIENTO:

- A) Control Presupuestal.
- B) Supervisión e Interpretación de las Variaciones.

C A P I T U L O I V

SUPERVISION, RESPONSABILIDAD Y ANALISIS DEL PRESUPUESTO, --
ASI COMO AJUSTES Y ALCANCES DE SU FUNCIONAMIENTO.

A) CONTROL PRESUPUESTAL:

(11) El presupuesto en sí y el control presupuestal se confunden, ya que existen puntos de contacto entre ambas -- ideas, pero no debe confundirse debido a que sea de signifi-
cado distinto.

El presupuesto es un plan formulado para alcanzar ciertos resultados finales en una empresa, tendientes siempre a la obtención de utilidades.

Dado que la situación final prevista por el presupuesto es consecuencia de un sinnúmero de actividades y fac-
tores, puede considerarse que las situaciones y cifras esti-
madas servirán para controlar todas y cada una de las fases de un negocio y es por eso que se determina la idea del ---
"Control Presupuestal".

Por Control Presupuestal debe entenderse la vigi-
lancia que por medio de éste ejerce la administración de -- una empresa sobre los diferentes aspectos y funciones de ca-
da departamento.

El Control Presupuestal tiende a consistir en un - análisis de las operaciones efectuadas y la comparación me-
tódica de dichas cifras con las presupuestadas para estable-
cer un plan de acción respecto a las variaciones existentes.

Los tres aspectos principales de un sistema presu-

puestal, son:

1.- La formulación de los presupuestos como plan de operaciones y medida de eficiencia.

2.- El uso de estas medidas para juzgar las operaciones realmente efectuadas a través del control presupuestal.

3.- Tomar la acción que se considere más adecuada en relación con los aspectos que muestren variaciones que no sean razonables.

Si la dirección de la empresa tiene la responsabilidad de tomar las decisiones respecto de los cambios que se consideren necesarios llevar a cabo, según la orientación que pueda indicar el control por medio de los presupuestos, es justo y lógico que la propia dirección deba estar informada del resultado de las comparaciones periódicas que se efectúen, para normar criterio acerca de las causas que motivaron las variaciones para así efectuar la acción inmediata.

Aún cuando los presupuestos se formulen para un período que normalmente es de un año, resultaría ilógico esperar que transcurriera todo el año para comparar el presupuesto con los resultados obtenidos en la realidad y entonces hacer los cambios que se creyeran convenientes.

Es necesario hacer comparaciones en períodos cortos y generalmente son mensuales, así se nos permitirá conocer cuáles han sido las desviaciones de las operaciones efectuadas en cada uno de los meses, en relación con las cifras presupuestadas.

Hacer estimaciones por períodos mayores a un mes, involucra grandes riesgos de error en nuestras estimaciones. Porque influyen cambios en las condiciones económicas de desarrollo de productos de competencia y variaciones en nuestros costos y gastos, que de no detectarse mensualmente puede llegar a abatir sensiblemente las utilidades presupuestadas.

La oportunidad de las comparaciones que se efectúan es factor indispensable para lograr los mayores beneficios del control presupuestal. A este respecto es necesario señalar en forma enfática la absoluta conveniencia de que los registros de contabilidad se lleven al corriente.

La contabilidad será la fuente principal de los datos relativos a las operaciones realizadas y el valor que éstas presenten. Habrá además otros registros auxiliares en los Departamentos que tengan a su cargo las diferentes funciones de la empresa.

Tales registros auxiliares proporcionan información respecto a volúmenes de operaciones, eficiencia alcanzada en comparación con los estándares señalados, cuya información deberá estar siempre actualizada para el funcionario encargado del Departamento, para que éste pueda darse cuenta de las posibles variaciones que se vayan a presentar, para así corregirlas de inmediato.

Es de suma importancia que se ponga el resultado de las comparaciones a disposición de los directores de la empresa, así como de los funcionarios o jefes de los departamentos.

R1 SUPERVISION E INTERPRETACION DE LAS VARIACIONES:

Una vez que se han cubierto los requisitos relativos a la instalación de un sistema presupuestal y que se hayan vencido los obstáculos que se oponían a su implantación, es necesario que se designe a la persona o personas que se harán cargo del control y supervisión del sistema.

Tomando en consideración que el presupuesto es un programa previo de operaciones, basado en experiencias obtenidas anteriormente, así como apreciaciones y estimaciones para el futuro, es natural que se vayan a observar diferencias entre las cifras presupuestadas y las que muestren los resultados obtenidos en la realidad. A estas diferencias se les llama variaciones.

La determinación de las variaciones se hace mediante una simple comparación, tomando siempre como base el presupuesto. Las variaciones pueden ser mayores o menores que las cifras presupuestadas y deberá indicarse en los reportes cuando es un aumento o disminución.

Los presupuestos deben de tener la flexibilidad necesaria para que sea de utilidad práctica.

Por flexibilidad se debe entender la facilidad que tienen los presupuestos para adaptarse a los cambios que se presentan a la situación particular de la empresa.

La elaboración del plan presupuestal se hace tratando de que las estimaciones efectuadas correspondan a la realidad que se espera tener, para así obtener un presupuesto lógico y fácil de comprender.

El presupuesto debe adaptarse a la empresa con el

requisito de obligatoriedad, porque si un presupuesto no es obligatorio en forma general para toda la empresa y se deja su aplicación a la decisión de las personas, su observancia puede ser negativa. Es casi seguro que algunos departamentos suspenderían la utilización del presupuesto, ya sea -- porque una persona piensa equivocadamente que el presupuesto es una forma de fiscalizar su actuación por falta de confianza de la empresa, otras personas por no cambiar sus hábitos, métodos de trabajo y otras más por simple desidia o negligencia.

No siempre es obligatorio seguir las cifras ini -- cialmente aprobadas, puesto que pueden presentarse situ -- ciones internas o externas, que se hace necesario cambiar -- de alguna manera las cifras presupuestadas originalmente, -- para que los presupuestos sean los más adecuados, en la menor brevedad posible.

No tendría ningún sentido práctico el seguir traba -- jando con una serie de medidas estándar que no son adecu -- das y que originarían una serie de variaciones que carece -- rían de significado para normar las decisiones que debe tomar la dirección de una empresa.

La finalidad que se persigue con hacer cambios al presupuesto cuando surge alguna situación de importancia -- en el transcurso del período presupuestal, que implique cam -- bios al programa, es con el objeto de que éste se ajuste -- más a la situación presente sin necesidad de hacer una se -- rie de consideraciones para unificar la base de comparación de datos.

Las variaciones entre el presupuesto y lo real de -- berán determinarse detalladamente por cada uno de los con -- ceptos que forman un capítulo o renglón, puesto que no se --

ría de utilidad mostrar únicamente el dato de la variación neta total, ya que no se podría determinar qué conceptos mo tivaron las variaciones totales.

Una vez que se hayan determinado las variaciones individuales de cada concepto, se deberá enfocar la aten -- ción sobre aquellas que tengan un impacto directo y de nota ria importancia en la variación neta total.

Pudiera darse el caso de que, aún cuando la variación neta total aparentemente no sea de mucha importancia, dicha variación neta puede ser el resultado de diversas variaciones que sí tienen importancia, puesto que indicarán que algunos renglones que se estimaron se vieron afectados en forma considerable por factores internos o externos que, si en ocasiones no producen un cambio importante de la si - tuación final estimada, en otros podrían representar variaciones de consideración en el total.

Es necesario analizar todas las variaciones entre lo presupuestado y lo real, aplicando en cada caso el ju - icio y criterio del supervisor del presupuesto, para concentrar la atención sobre aquellas que, por su magnitud o su naturaleza, indiquen los puntos que será necesario revisar para precisar las causas que los mo - tivaron. A este respec to, no es posible señalar anticipadamente los límites o can tidades de las variaciones a revisar, por lo que es conve niente calcular los porcentajes que correspondan a las ci - fras con el dato que mejor pueda servir como punto de refe rencia; por ejemplo, el cálculo de los porcentajes en las variaciones habidas en las comisiones del departamento de ventas, en relación con las ventas para ju zgar si existe re lación razonable proporcional.

La comparación de las cifras reales contra las ci -

La comparación de las cifras reales contra las cifras presupuestadas, en algunas empresas, representará un árduo trabajo debido a que muchas comparaciones se efectúan por grupos de cuentas, sub-cuentas y quizá sub-sub-cuentas de los Estados Financieros.

Es aquí en donde la administración moderna se auxilia de la avanzada técnica de la computación, que hace posible de las comparaciones, la obtención de resultados analíticos seguros y oportunos.

C A P I T U L O V

FORMULACION DE LOS INFORMES QUE PRODUCIRA EL SISTEMA
Y SU INTERPRETACION

C A P I T U L O V

FORMULACION DE LOS INFORMES QUE PRODUCIRA EL SISTEMA
Y SU INTERPRETACION

Lo primero que se debe de hacer cuando se quiere formular un sistema, es planearlo; al referirnos a la Planeación, encontramos que su definición es una mención que obliga a las personas de todos los niveles de la Administración a pensar en el futuro, factor importante en la empresa, ya que si no hacemos que las personas piensen en el futuro probablemente se quedarán actuando como en el pasado.

Las dificultades financieras son más fáciles de soportar o sobrellevar cuando son planeadas. Si sabemos que dentro de seis meses vamos a vernos en la necesidad de contratar un préstamo, para contar con los fondos necesarios para solventar las necesidades de la empresa, por el hecho de haberlo planeado tenemos alternativas que las podremos comparar para así escoger la más favorable.

Debido a que los planes necesariamente son estimados, muchas personas consideran que no tiene caso planear; se admite que los planes son imprecisos y por consiguiente se dice: ¿Por qué voy a entrar en el proceso de hacer algo si sabemos que es incorrecto? Existen dos respuestas: primero, casi todas las decisiones de negocios involucran un elemento de pronóstico, si decidimos el precio de ventas del mercado, estamos haciendo ciertas suposiciones acerca de la reacción futura del mercado y acerca del incremento de precios; segundo, aquéllos que se quejan de la inexactitud de los planes financieros, es que los planes una vez hechos, no se mantienen como guías estáticas que deben seguirse estrictamente.

Se tendrá que estar alerta para cambiar los planes cuando suceda alguna tormenta económica inesperada; mientras más sea la incertidumbre sobre el futuro, más flexibles deberán ser los planes financieros de la empresa.

Los cambios en los fenómenos socio-económicos y financieros de la empresa, sólo podrán ser medidos y evaluados cuando se tiene una información eficiente.

Un sistema de información es un conjunto de elementos ordenados para obtener y procesar la información que se requiere en una organización. Considerando el requerimiento de datos por los diferentes departamentos de la misma como un todo formado por varias partes intercomunicadas.

El sistema de información general está integrado por la información de los diferentes departamentos, como lo son producción, compras, ventas, etc.; el sistema debe tener elementos para simular las repercusiones que tendrían distintas alternativas de decisión en el futuro de la empresa.

Así pues, el requerimiento de datos a los diferentes departamentos, al considerarse como un todo formado por partes relacionadas entre sí, forman un sistema de información general.

ELEMENTOS DE LA INFORMACION:

Los informes deben ser oportunos, claros y sencillos.

OPORTUNIDAD: Es de gran importancia presentar los informes a tiempo, antes que sean tomadas las decisiones, -- por lo que hay que tener definidos los informes diarios, -- mensuales, etc., de aspectos financieros y de operación. Dé ben estar relacionados entre sí, y las fechas de su presentación deben quedar perfectamente definidas.

CLARIDAD: Es necesario que los informes presenten específicamente los conceptos a que se refieren utilizando el lenguaje práctico sin rebuscamientos y con una organización adecuada en su presentación.

SENCILLEZ: Debe presentarse la información de la misma manera o forma que los ejecutivos planean. Deben con tener las cifras más importantes, eliminando las que no --- sean de gran importancia, ya que éstas pueden originar efec tos contrarios a los que se trata de informar.

Es recomendable que cada informe contenga:

1.- Comparaciones de lo real con lo presupuestado, complementándose con análisis de las variaciones.

2.- Cifras presentadas en tal forma que se facili te apreciar lo bueno y detectar lo malo, para poder efec - tuar correcciones de inmediato.

3.- Separación de los gastos controlables de los - no controlables.

4.- Cifras redeterminadas para cada área de res-
ponsabilidad por lo que se refiere a los gastos no controla
bles.

5.- Cuotas estándar definidas, para trasladar cos-
tos de un departamento a otro.

6.- Limitación a las actividades sobre las cuales
el dirigente que recibe el informe tiene un control bien de
finido.

7.- El período de tiempo abarcado por el informe,
depende de los deberes u obligaciones del dirigente que los
recibe. Los sobrestantes necesitan informes frecuentes, ya
que ejercen el control sobre los gastos diariamente. A los
jefes de departamento les interesa más la supervisión y los
informes con menos frecuencia. Los dirigentes de más alta
categoría se interesan principalmente por las normas y nece-
sitan informes que abarquen períodos de tiempo aún más lar-
gos (un mes).

8.- Los informes para el período corriente deben -
ir acompañados de cifras acumulativas.

9.- Utilizar algún método o clave para llamar la -
atención sobre las variaciones importantes.

10.- Comentarios varios para efecto de evaluar la -
información de los resultados presentados en cifras.

La información de origen interno que un ejecutivo
requiere para poder evaluar la marcha general de la empresa
en sus distintas actividades, suele tenerlos a su alcance y
podrá utilizarlos en la toma de decisiones, si le son ade-
cuadamente presentados. Si el ejecutivo no utiliza la in-
formación

formación, él será el responsable de ello, ya que su principal obligación consiste en revisar oportunamente la información que les es presentada, tanto del pasado, presente y posible futuro de la empresa.

La información que se presenta a Directores, así como a los subordinados a través de las diferentes líneas de jerarquía es de gran importancia, ya que es una forma de comunicación de los resultados y puede ser en forma verbal o escrita.

Considero que la información escrita es la más adecuada para que exista control de flujo de información. Deberá basarse en una organización, para poder concebir anticipadamente sus destinos.

La Dirección dicta órdenes y en consecuencia necesita saber si se cumplieron y enterarse de que fueron bien ejecutadas; o de lo contrario, se darán nuevas órdenes en el mismo sentido.

Los informes que se tienen diariamente en la Gerencia, aparentan llenar convincentemente su misión, pero algunas veces no están cumpliendo satisfactoriamente con su objetivo.

Algunas veces se formulan numerosos informes que no son considerados ni aprovechados por los funcionarios, - la mejor forma de facilitar el aprovechamiento de los informes, consiste en que el director del presupuesto y sus subordinados, preparen los informes necesarios para cada departamento.

Antes de elaborar los informes, se discutirá su contenido, para definir cuáles son los más convenientes y de más beneficios.

Sabiendo de antemano cuáles son los informes que genera el control presupuestal, se crearán los instrumentos de información. Así, los informes ayudarán a seguir la marcha de las operaciones, con mucha facilidad, pues con sólo verlos se observarán los resultados obtenidos.

Informes a la Gerencia: Igual que en cualquier sistema de control, la clave del éxito está en los datos que se proporcionan a la Gerencia. Sin informes concisos y de sustancia, el buen trabajo analítico puede desperdiciarse.

Para llevar a cabo medidas correctivas es necesario conocer los estándares con los cuales se comparan las acciones a evaluar. Conocer los resultados de dichas acciones sólo se logra al compararlas entre sí y ambas cosas sólo podemos conocerlas mediante información correcta sobre hechos externos e internos.

C A P I T U L O V I

C A S O P R A C T I C O

- A) Resumen del presupuesto departamental.
- B) Cédula para el análisis de los Conceptos que deberán -- cargarse o abonarse a las cuentas y sub-cuentas (o sub-sub-cuentas).
- C) Resumen del Presupuesto Mensual y Anual, para el Ejercicio 1985.
- D) Cédulas de Comparación del Resumen del Presupuesto General.

EXPOSICION GENERAL:

Este caso práctico queda integrado con cédulas o cuadros básicos que deben ser formulados en un sistema de control presupuestal. En cuanto a lo que respecta al presupuesto de operación o de Pérdidas y Ganancias.

No se pensó en una industria para ejemplificar las cédulas de este caso práctico dada la complejidad y especialidad con que hubieran resultado los conceptos de identificación de cada departamento. Decidí tomar como ejemplo a una Concesionaria de Automóviles, ya que en la mayoría de ellas se tiene claramente definidos los departamentos y a su vez, en los catálogos de cuentas que son proporcionados por las plantas para la contabilización de las operaciones, incluyen generalmente agrupaciones de cuentas de resultados como son las siguientes:

Ingresos por Venta de Autos Nuevos
 Ingresos por Venta de Autos Usados
 Ingresos por Venta de Servicios Generales
 Ingresos por Venta de Refacciones
 Sueldos, Salarios y Prestaciones
 Gastos Variables
 Gastos Semi-Fijos
 Gastos Fijos
 Gastos de Administración, y
 Otros Gastos

Consideré conveniente presentar en forma gráfica (con número de cuentas, subcuentas e importes) las cédulas o cuadros diseñados en un sistema de control presupuestal aplicable a una agencia porque sólo así se puede apreciar con mayor claridad la necesidad que se tiene de la planeación del sistema para que sea desarrollado en forma eficaz

y a su vez arroje resultados seguros, oportunos y de fácil interpretación.

Aún cuando los cuadros son de fácil interpretación, para efectos de facilitar su comprensión, a continuación me permito hacer comentarios particulares a cada uno de ellos.

RESUMEN DEL PRESUPUESTO DEPARTAMENTAL :

Se identifica con este nombre a la hoja control -- que sirve de base para vaciar los Ingresos, Costos y Gastos de cada departamento, para obtener como resultado final la "Utilidad Departamentl".

El diseño de la forma debe adaptarse a la codificación de cuentas y sub-cuentas que se presentan en el catálogo de cuentas de la empresa.

Esta forma puede ser utilizada tanto para la captación de datos, del presupuesto mensual, como del presupuesto anual, y la persona responsable de la elaboración deberá ser el director del presupuesto o despacho de Contadores Públicos o Consultores en Administración que pudieran quedar como responsables de la implantación del sistema.

CEDULA PARA EL ANALISIS DE LOS CONCEPTOS QUE DEBERAN CARGARSE O ABONARSE A LAS CUENTAS Y SUB-CUENTAS (O SUB-SUB-CUENTAS).

Esta forma es la que debe utilizarse para auxiliar con todo cuidado los conceptos que afectan a cada sub-cuenta del presupuesto.

Su elaboración deberá hacerse con cada uno de los jefes de departamento llenándose previamente las dos prime -

ras columnas que aparecen al margen izquierdo, relativas a importes reales de "promedios mensuales" y "último mes", -- del ejercicio inmediato anterior.

La cuantificación de los conceptos a consignarse - deberá hacerse mediante el estudio de los importes registra dos en las dos columnas antes mencionadas, así como del estudio de tendencias, según política general de ventas y fac tores que en forma directa o indirecta pueden influir so - bre cada renglón específico.

Cada una de estas cédulas debe ser identificada nu méricamente con la hoja control del presupuesto, o resumen del presupuesto departamental.

Cuando el presupuesto se integra en cuadros o glo- bal, éstas son las cédulas que sirven de base para explicar cada una de las partidas que se concentraron en la hoja con trol antes mencionada.

RESUMEN DEL PRESUPUESTO MENSUAL Y ANUAL, PARA EL - EJERCICIO 1985.

Este cuadro debe elaborarse con los totales que se hacen en la hoja de control o en la hoja del resumen del -- control presupuestal.

Es conveniente su formulación para efectos de pre- supuestarse a la Gerencia o Dirección, con el fin de que a estos niveles se conozcan las cifras sintéticas del presu - puesto general.

CEDULAS DE COMPARACION DEL RESUMEN DEL PRESUPUES - TO GENERAL.

Esta cédula representa un informe que deberá ser -

formulado para cada departamento; sin embargo, para efectos de simplificarlo sólo se integró el que corresponde al cuadro anterior, o sea al resumen del presupuesto mensual o -- anual, por ser éste el que debe proporcionarse mensualmente a la Gerencia de Dirección.

Las dos últimas columnas de esta cédula son las -- más importantes, ya que con ellas se consignan los resultados de las comparaciones entre lo presupuestado y lo real.

Al analizar los resultados o variaciones conjuntamente con los porcentajes presentados, facilita la interpretación de este informe a un Gerente o Director de empresa y lo encauza a administrar por excepción. Esto es, si el presupuesto ya fue ajustado y aprobado, es lógico que lo que procurará corregir serán todas las disminuciones en ventas y todos los aumentos en gastos.

RESUMEN DEL ANTEPROYECTO DE LA ENTIDAD

(DEVENGABLE)

(MILES DE PESOS)

0

AC
AP

PAG. _____ DE _____

REC-UN	ENTIDAD
0.1	1.1.1.1.1.0

ENTIDAD: _____

SECTOR: _____

PROGRAMA	SUB-PROGRAMA	PROYECTO	MODO DE PROGRAMACION	TOTAL	GASTO CORRIENTE	GASTO DE CAPITAL	OBJETIVOS Y JUSTIFICACION	METAS		
								DESCRIPCION ABREVIADA DE LA META	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD
TOTAL PROGRAMABLE										
GASTO NO PROGRAMABLE										
TOTAL DE LA ENTIDAD										

CALENDARIO DE EGRESOS *
(DEVENGABLE)
(MILES DE PESOS)

AP

ENTIDAD _____

HOJA _____ DE _____

CODIGO	CONCEPTO	TOTAL	CALENDARIO TRIMESTRAL			
			1º	2º	3º	4º
0.0.0.0	GASTO CORRIENTE					
0.0.0.0	GASTO DE CAPITAL					
	AUMENTOS DE ACTIVO					
1.0.0.0	CAJA BANCOS Y VALORES A CORTO PLAZO					
2.0.0.0	CUENTAS POR COBRAR					
3.0.0.0	INVENTARIOS					
4.0.0.0	OTROS ACTIVOS CIRCULANTES					
5.0.0.0	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR A LARGO PLAZO (NETO)					
	DISMINUCIONES DE PASIVO					
	DESEMBOLGAMIENTO NETO					
6.0.0.0	FINANCIAMIENTO DOCUMENTADO BRUTO					
7.0.0.0	MENOS AMORTIZACION DE LA DEUDA DOCUMENTADA					
8.0.0.0	CREDITOS NO DOCUMENTADOS					
9.0.0.0	PROVISIONES					
1.0.0.0	CREDITOS DIFERIDOS					
	DISMINUCIONES DE CAPITAL/PATRIMONIO					
1.2.0.0	RESERVAS DE CAPITAL					
1.3.0.0	OTROS					
	TOTAL DE LA ENTIDAD					

* APLICACION DE LOS RECURSOS

NOTA: ACOMPAÑAR ESTE FORMATO CON LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA DE LA ENTIDAD (BALANCE INICIAL Y FINAL, ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCION Y VENTAS, ESTADO DE RESULTADOS Y ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS).

CEDULA DE COMPARACION DE LA CUENTA 6900 GASTOS DE ADMINISTRACION
PRESUPUESTO MENSUAL %

SUB-CUENTA

6900	<u>DIVERSOS DEL GRUPO</u> <u>GASTOS SEMIFLJOS.</u>	
01	Depreciación de edificios.	3000
02	Amortización de Mejora a Propiedades Arren.	400
03	Mantenimiento a Edificios y Propiedades Arren.	200
04	Seguros de Edificios	4000
05	Renta Edificios y Local	800
06	Electricidad, Gas y Agua.	600
07	Impuestos Prediales.	1000
08	Estimación para Cuentas Incobrables	2000
09	Amortización de Cargos Diferidos	5000
10	Honorarios Profesionales	3000
11	Impuestos y Derechos Varios	---
12		20 000 =====

CUENTA DE CUENTAS POR COBRAR 196
(Miles de pesos)

IVA POR VENTAS	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
ENERO													
FEBRERO													
MARZO													
ABRIL													
MAYO													
JUNIO													
JULIO													
AGOSTO													
SEPTIEMBRE													
OCTUBRE													
NOVIEMBRE													
DICIEMBRE													

CEDULA DE CUENTAS POR PAGAR 198
(Niles de pesos)

IVA POR COMPRAS	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
ENERO													
FEBRERO													
MARZO													
ABRIL													
MAYO													
JUNIO													
JULIO													
AGOSTO													
SEPT.													
OCTUBRE													
NOV.													
DIC.													

CEDULA DE I.V.A. POR PAGAR 198

(Miles de pesos)

	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
I.V.A. POR VENTAS													
I.V.A. POR COMPRAS													
I.V.A. POR PAGAR													

 Nombre de la Empresa

RESUMEN DEL PRESUPUESTO MENSUAL Y ANUAL PARA EL EJERCICIO DE 1985.

		MENSUAL _____	ANUAL _____		
CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	MENSUAL	%	ANUAL	%
<u>VENTAS</u>					
4100	Autos Nuevos	40 000		480 000	
4200	Autos Usados	18 500		222 000	
4400	Servicio General	2 680		32 160	
4700	Refacc. y Accesorios	14 690		176 280	
		<hr/>		<hr/>	
		75 870	100	910 440	100
=====					
<u>COSTO DE VENTAS</u>					
5100	Autos Nuevos	32 000		384 000	
5200	Autos Usados	14 800		177 600	
5400	Servicio General	2 144		25 728	
5700	Refacc. y Accesorios	11 752		141 024	
		<hr/>		<hr/>	
		60 696	80	728 352	80
=====					
<u>Utilidad Bruta</u>					
	Autos Nuevos	8 000		96 000	
	Autos Usados	3 700		44 400	
	Servicio General	536		6 432	
	Refacc. y Accesorios	2 938		35 256	
		<hr/>		<hr/>	
		15 174	20	182 088	
=====					

CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA	MENSUAL	%	ANUAL	%
<u>GASTOS DEPARTAMENTALES</u>					
6100	Autos Nuevos	3 200		38 400	
6200	Autos Usados	1 480		17 760	
6400	Servicio General	215		2 573	
6700	Refacc. y Accesorios	1 175		14 102	
		<u>6 070</u>	8	<u>72 835</u>	8
		=====		=====	
<u>UTILIDAD DEPARTAMENTAL</u>					
	Autos Nuevos	4 800		57 600	
	Autos Usados	2 220		26 640	
	Servicio General	322		3 859	
	Refacc. y Accesorios	1 763		21 154	
		<u>9 105</u>	12	<u>109 253</u>	12
		=====		=====	
6900	GASTOS DE ADMON.	3 200		38 400	
9100	OTROS INGRESOS	(6 400)		(76 800)	
9300	OTROS GASTOS	3 000		36 000	
		<u>9 305</u>	12	<u>111 653</u>	12
		=====		=====	

CONCLUSIONES

En la actualidad, dada la crisis económica por la que nuestro país atraviesa, la responsabilidad que adquiere el Contador Público en la prestación de sus servicios profesionales, gana mayor valor la necesidad que tiene el conocer la avanzada técnica de la administración, y una de estas técnicas es el Control Presupuestal.

Un sistema de Control Presupuestal permite evaluar el funcionamiento de un Departamento midiendo así su eficiencia, por períodos cortos, logrando con ello corregir fallas o desviaciones del presupuesto, con esto nos permite negocios más sanos enfocados a una mayor distribución del efectivo (y me refiero a efectivo el Capital que permite a una empresa el progresar y expandirse), los recursos humanos y en sí todo lo que interviene en el desarrollo de una empresa, logrando la armonía de éstos.

El Presupuesto se considera como un sistema dinámico porque permite corregir errores de operación, siendo una parte importante del proceso administrativo, ya que sirve para la planeación, coordinación y control de las operaciones de la empresa.

Pero debe quedar bien claro que el Presupuesto no tiene por objeto determinado, el de detectar diferencias de un período sino su objeto primordial es el de vigilar el debido cumplimiento de las metas establecidas.

Cuando las comparaciones de las cifras presupuestadas contra las que surgen de las reales actividades del negocio, se traducen en una árdua tarea para el personal de oficinas, pero gracias a que la técnica moderna cuenta con el Sistema Computarizado, esta tarea se facilita, logrando la obtención de resultados analíticos seguros y oportunos.

Por todo lo anterior, creo que la generación que nos ha tocado vivir en un México tan complicado, en lo económico como en lo social, por los constantes cambios a los que nuestro país se enfrenta, somos los que tenemos la posibilidad de combatir las prácticas viciadas que se han adoptado, quizá involuntariamente, por empresarios que han madurado sólo a base de experiencia. Nosotros somos los que debemos encaminar a la Nación como un país en desarrollo (si realmente queremos que México sea catalogado como tal) a una posición que sólo será factible a base de estudio, investigación y la aplicación de la moderna tecnología.

C I T A S :

- (1) PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
George R. Terry.
- (2) CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS
Héctor Salas González.
- (3) MANUAL DEL CONTADOR
T. Lang.
- (4) EL PRESUPUESTO FLEXIBLE
I.M.C.P.
- (5) LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDADES
I.M.C.P.
- (6) LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDADES
I.M.C.P.
- (7) ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Agustín Reyes Ponce.
- (8) CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS
C.P. H.S. González
- (9) CONTABILIDAD GENERAL
Maximino Anzures.
- (10) ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS
Roberto Macías Pineda.
- (11) CONTROL PRESUPUESTAL
F. Jonio y G. Polaindoux.

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

TECNICA PRESUPUESTAL.- Del Río González.

CONTROL PRESUPUESTARIO.- F. Jonio y G. Polaindoux.

EL PRESUPUESTO FLEXIBLE.- Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Boletín de Conferencia sobre Control Interno. -- I.M.C.P.

CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS.- C.P. Héctor Salas González.

ORGANIZACION, COSTOS Y BALANCES.- F. Choluis.

LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.- Inst. Mex. de Cont. Púb.

MANUAL DEL CONTADOR.- T. Lang.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.- George R. Terry.

LA ADMINISTRACION ORIENTADA HACIA LAS UTILIDADES.- C.E. - Enocppel E. Seybold.

ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.- Roberto Macías Pineda

CONTABILIDAD GENERAL.- Maximino Anzures.

CONTABILIDAD DE COSTOS.- John J. W. Neunes.

ADMINISTRACION DE EMPRESAS .- Agustín Reyes Ponce.

LA ADMINISTRACION ORIENTADA HACIA LAS UTILIDADES.

S.A. de C.V.

TESIS PROFESIONALES

TESINAS • MEMORIAS • INFORMES
8 DE JULIO No. 17

(ENTRE P. MORENO Y MORELOS)
TELS. 14 - 01 - 22 y 11 - 01 - 42
GUADALAJARA, JAL.

PASAMOS SU TESIS
EN MAQUINA RM



USAMOS EQUIPOS XEROX Y OFFSET

- TRANSCRIPCION
- FOTOCOPIAS EN SERIE
- FOTOCOPIAS EN
- SERVICIO DE FOTOCOPIAS
- REDUCCION

HELIOGRAFICAS

- COPIAS BOND
- PAPELERIA PARA SU EMPRESA
- REDUCCIONES
- AMPLIFICACIONES