

26  
30



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

## " EL PRESUPUESTO BASE CERO COMO HERRAMIENTA PARA TOMA DE DECISIONES "

### Seminario de Investigación Contable

Que en opción al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A:

CELSO CUEVAS CORTES

Asesor del Seminario:

C. P. CARLOS SALINAS MORO

México, D. F.

1987



## **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.

## INDICE

INTRODUCCION PAG.

### CAPITULO I

1.1. ANTECEDENTES	3
1.2. CONCEPTO DE PRESUPUESTO.	4
1.3. FACTORES DEL PRESUPUESTO.	6
1.4. FUNCION FINANCIERA.	9
1.5. PRESUPUESTOS NORMALES DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL.	9
1.6 CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS.	15
1.7. DIFERENCIA ENTRE EL PROCESO DE PLANEACION Y LA ELABORACION DE PRESUPUESTOS.	17

### CAPITULO II

#### NATURALEZA DEL PRESUPUESTO BASE CERO

2.1. CONCEPTO.	18
2.2. CARACTERISTICAS.	19
2.3. APLICACION Y PROCEDIMIENTO.	21
2.4. DIFERENCIA CON EL PROCESO TRADICIONAL DE PRESUPUESTACION Y PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN.	28

	PAG.
2.5. CRITERIOS PARA SU EMPLEO.	32

### CAPITULO III

#### FUENTES PARA SU PREPARACION

3.1. BASES PARA LA PREPARACION DEL PRESUPUESTO BASE CERO.	35
3.2. EGRESOS Y GASTOS.	37
3.3. PROCEDIMIENTO PARA LA ESTIMACION DE CIFRAS.	39
3.4. ANALISIS Y REVISION DE CIFRAS.	43
3.5. PERIODO DEL PRESUPUESTO.	43
3.6. RESPONSABLE DE LA PREPARACION DEL PRESUPUESTO.	43

### CAPITULO IV

#### INFORMES DE RESPONSABILIDAD

4.1. CONCEPTO.	45
4.2. CARACTERISTICAS.	45
4.3. OBJETIVOS DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD.	47

	PAG.
4.4. ELABORACION DE INFORMES DE RESPONSABILIDAD.	49
4.5. MOTIVACION HUMANA.	52
 <u>CAPITULO V</u>	
5.1. PROFORMAS DE PRSUPUESTOS.	58
 <u>CAPITULO VI</u>	
6.1. CASO PRACTICO.	72
 <u>CONCLUSION.</u>	 90
 <u>BIBLIOGRAFIA.</u>	 93

## AGRADECIMIENTOS

Sería interminable enumerar a todas aquellas personas que de alguna manera contribuyeron a mi formación profesional; pero sí quisiera agradecer en forma especial a las siguientes:

A mis suegros por haberme brindado su apoyo incondicional para terminar la carrera.

Al C.P. Carlos Salinas Moro, por haberme guiado como asesor en este seminario de investigación.

A la C.P. Patricia Salinas de Corona, supervisor del Depto. de Presupuestos de la Cía. Avon Cosmetics, S.A. de C.V., -- por su ayuda en la práctica para mi desarrollo profesional y por sus consejos en la elaboración de este trabajo.

Al C.P. Jerónimo Morales Vivas, Gerente del Depto. de Presupuestos de la Cía. Avon Cosmetics, S.A. de C.V., por haberme dado la oportunidad de desarrollarme como profesionista y por todo el material proporcionado, así como las facilidades otorgadas para el desarrollo de este seminario.

A todos los maestros que tuve desde la educación primaria hasta la Licenciatura por haberme transmitido sus conocimientos, mi sincero reconocimiento.

Por último, a todas las personas que de alguna manera me ayudaron durante estos años de estudiante, les doy las gracias sinceramente.

## INTRODUCCION

No existe herramienta administrativa que ofrezca tanta Dirección operacional como un Presupuesto bien planeado - y con sentido común. El Presupuesto Base cero permite la -- participación de todas las partes de la organización y facilita el establecimiento de las metas y de los objetivos. También nos brinda criterios del rendimiento aceptable de la organización en el futuro.

En resumen el Presupuesto Base Cero ayuda a que cualquier organización identifique sus oportunidades, defina sus problemas y asigne sus recursos con inteligencia.

Su principal función es la de facilitar la toma de decisiones y la coordinación de actividades de los grupos que conforman la organización y finalmente proporciona las medidas objetivas de las metas de rendimiento de la empresa.

En la actualidad vivimos una etapa de constante y profunda transformación en todos los aspectos de nuestra vida, - originado por el enorme progreso técnico alcanzado y la constante devaluación de nuestra moneda en el país; como consecuencia de esta serie de requerimientos que la evolución impone, se ha manifestado en área relativa al control de las - operaciones un instrumento conocido como presupuestación, cuyo estudio ha sido el motivo de esta investigación y que en la actualidad constituye un auxiliar de enorme importancia - dentro de la administración financiera de la empresa al dar a conocer a la Dirección de la misma la estimación de entradas y salidas de efectivo de tal manera que pueda efectuarse una planeación y control eficientes.

Una buena planeación financiera, deberá prever la ob-

tención de un rendimiento lógico del capital invertido, ya que este capital deberá producir un interés mayor que se podría obtener si se invirtiese en títulos, obligaciones o acciones que el mercado nos ofrece, ya que si no fuera así sería difícil la subsistencia de la empresa, por las grandes necesidades de la misma durante el desarrollo de sus operaciones normales.

La negligencia de una planeación de las necesidades de la entidad puede ser fatal para el desarrollo de los planes operacionales o de expansión de la empresa e inclusive ser una de las causas del fracaso de las industrias, por tal motivo es necesario programar cuidadosamente las necesidades financieras y la forma en que se van a prever las mismas para lo cual, el administrador financiero utiliza el presupuesto base cero como herramienta para la toma de decisiones.

Para finalizar, consideremos pertinente aclarar que no sólo es necesario este presupuesto para conservar el capital de operación suficiente, sino que también una planeación hábil para generar utilidades.

### 1.1. ANTECEDENTES.

Siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de presupuestar y a través de investigaciones se ha demostrado que las culturas antiguas hacían estimaciones para pronosticar resultados de sus labores con objeto de prevenir resultados erróneos que les trajeran malas consecuencias.

Así mismo, a través de la historia se ha podido observar que los pueblos que utilizaban esta técnica de estimar, avanzaban en su progreso y por lo tanto a fines del siglo XVIII, Inglaterra es el país que utiliza el Presupuesto en la Administración Pública. En 1820 Francia y otros países utilizan el procedimiento de presupuestos para su base gubernamental; en 1821 Estados Unidos implanta un presupuesto rudimentario en su gobierno y después de la Primera Guerra Mundial toda la industria aprecia la conveniencia de controlar sus gastos por medio de la Técnica Presupuestal.

De 1912 a 1925 en Estados Unidos se aprueba la Ley del Presupuesto Nacional y se establece como instrumento de la Administración Oficial.

Se inicia un buen método de Planeación Empresarial - cuya eficiencia formó un cuerpo doctrinal conocido como Control Presupuestal y a partir de esta época se importó de América a Europa, básicamente a Francia y Alemania.

En 1930 en Ginebra, Suiza, se lleva a cabo el primer simposium internacional integrado por representantes de veinticinco países.

En 1931, en México empresas de origen norteamericano

como la General Motors Co. y después la Ford Motor Co., establecieron la técnica presupuestal. En 1946 el Depto. de Marina de Estados Unidos presentó el Presupuesto por Programas de Actividades.

En 1961 el Depto. de Defensa de Estados Unidos elaboró el Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos.

En 1964 el Depto. de Agricultura intenta el Presupuesto Base Cero, siendo un fracaso.

En 1965 el Presidente introdujo oficialmente a su gobierno el Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos, creandose el Departamento de Presupuestos.

En 1970 la Texas Instruments de E.U.A. por medio de Peter A. Pyhrr, hace otra versión del Presupuesto Base Cero, instrumentando por medio de paquetes de decisión, que es aplicado en Georgia.

## 1.2. CONCEPTO DE PRESUPUESTOS.

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas:

FRE = Antes De o Delante De

SUPUESTO = Hecho, formado

Por lo tanto Presupuesto significa antes de lo hecho.

1. Con base en lo anterior la palabra presupuesto puede definirse de manera amplia como "La presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto -

o una estrategia".

Esta definición no implica que el Presupuesto deba establecerse en términos financieros, a pesar de que sea la costumbre. En este sentido cabe mencionar que los Sistemas Presupuestales completos pueden incluir renglones como Mano de Obra, Materiales, Tiempo y otras informaciones.

2. PRESUPUESTO: Es la herramienta de planeación y --predeterminación de cifras, basada en la estadística y pronosticos de hechos o fenómenos aleatorios, buscando como resultado las condiciones bajo las cuales va a operar un ente social durante un periodo determinado, vigilando que dichas --condiciones se cumplan.

3. Como herramienta de la administración "Es la estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado.

- 1) Manual de Presupuestos - H. W. Allen Swaenny y Robert --  
Rachlin.
- 2) Presupuestos y Control de las Empresas - C.P. Carlos Mo-  
rales F.
- 3) Técnica Presupuestal - C.P. Cristobal del Río G.

### 1.3 FACTORES DEL PRESUPUESTO.

Para conseguir los objetivos del presupuesto se debe de tener alguna base y para esto tenemos lo siguiente:

- A). PLANEACION.
- B). ORGANIZACION.
- C). COORDINACION.
- D). DIRECCION.
- E). CONTROL.

A). PLANEACION: Es el camino a seguir con unificación y sistematización de actividades por medio de las cuales se establecen los objetivos a alcanzar y la organización necesaria para alcanzarlos.

Los pasos que conducen a la preparación del presupuesto son los siguientes:

- a). Análisis de los recursos disponibles.
- b). Estimación de los sucesos del medio.
- c). Desarrollo de la estrategia.
- d). Desarrollo de planes específicos.
- e). Revisión y aprobación inicial.
- f). Preparación del presupuesto.

Aunque no exactamente se pueden seguir estos pasos, de una forma o de otra siempre se pasan por ellos.

B). ORGANIZACION: Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

C). COORDINACION: Es el desarrollo armonioso de las actividades con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran la organización.

D). DIRECCION: Es la función ejecutiva de guiar, -- conducir, inspeccionar o supervisar a los subordinados, de acuerdo a lo planeado.

Si los presupuestos se usan como es debido, resultan ser la principal herramienta de control para la mayoría de los Directivos.

E). CONTROL: Es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo. La acción controladora radica en la comparación del presupuesto y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de variaciones ocurridas y a su respectivo análisis con el objeto de tomar medidas convenientes para corregir -- las deficiencias existentes.

#### REQUISITOS PARA UN BUEN PRESUPUESTO:

1.- Conocimiento amplio de la empresa, ya que los -- presupuestos van ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, organización y a sus necesidades.

2.- EXPOSICION DEL PLAN.- El conocimiento del criterio de los Directivos de la empresa en cuanto a objetivos -- deberá exponerse en forma clara por medio de manuales o instructivos con el propósito de uniformar el trabajo y coordinar funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución de los presupuestos, definiendo las responsabilidades y los límites de cada uno de ellos.

En dichos manuales se incluirá también el sistema - aprobado, el período que abarcara, el diseño de las formas específicas que hayan que usarse con instrucciones sobre - su manejo y contenido y toda la información que se juzgue conveniente.

3.- COORDINACION PARA SU EJECUCION.- Debe existir - una Dirección de presupuestos que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario en el que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

4.- FIJACION DEL PERIODO PRESUPUESTAL.- Este es --- otro punto que debe tomarse en cuenta y que es la fijación del período o lapso que comprenderán las estimaciones. La determinación opera con base a diversos factores, tales -- como estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el período del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, inflación, etc.

Cabe citarse, el caso de una empresa en la cual sus operaciones son normales y su entorno económico es estable, su presupuesto será más fácil y se podrá hacer en períodos más largos; en el caso de las empresas de nuestro país que el solo hecho de la inflación, se tienen que hacer presu--- puestos en períodos de un año dividiendo este en trimes--- tres y que a su vez se subdividirá en meses; posteriormente se irán elaborando estimaciones futuras por los mismos lapsos tomando como base las experiencias adquiridas.

5.- RESPONSABLE DEL PRESUPUESTO: La persona que ha

de encargarse del presupuesto deberá poseer conocimientos y tiempo necesario para vigilar tanto su cumplimiento como -- los posibles cambios, y tener apoyo de los directivos para su buena realización.

#### 1.4. FUNCION FINANCIERA.

Concepto.- Es la actividad total de la Dirección encaminada a la obtención de recursos financieros para mantener la solvencia de la empresa, mediante el ingreso suficiente para satisfacer sus obligaciones y lograr los objetivos propuestos.

La Dirección, que es la que se encarga de esta fase, es la que planea de acuerdo a sus operaciones el ciclo financiero a desarrollar.

Para tal efecto, debe existir un presupuesto general, formado por presupuestos específicos departamentales y por áreas de responsabilidad de acuerdo a la organización implantada.

Para nuestro margen y control de utilidad, debemos - tomar en consideración el Capital invertido, cuales serán - nuestros ingresos y cuales serán nuestros egresos, ya que - en base a estos factores vamos a llevar a cabo nuestros pre presupuestos de operaciones financieras.

#### 1.5. PRESUPUESTOS NORMALES DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL.

1. PRESUPUESTO DE VENTAS.
2. PRESUPUESTO DE PRODUCCION.
3. PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA.

4. PRESUPUESTO DE COMPRAS.
5. PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA.
6. PRESUPUESTO DE DEPARTAMENTOS DE SERVICIOS.
7. PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION.
8. PRESUPUESTO DE INVENTARIOS.
9. PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS.
10. PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA.
11. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION.
12. PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS.
13. PRESUPUESTO DE PERDIDAS Y GANANCIAS.
14. PRESUPUESTO DE INVERSIONES CAPITALIZABLES.
15. PRESUPUESTO DE EFECTIVO.
16. PRESUPUESTO DE BALANCE GENERAL.

#### 1.5 PRESUPUESTOS NORMALES DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL.

Una vez aprobada la política general para los presupuestos, debidamente estudiada por la Dirección General y Autorizada por el consejo de administración, será el punto de partida para que los Departamentos afectados tengan conocimiento de los presupuestos que se prepararan y del que serán responsable.

De acuerdo a lo anterior, podemos citar los presupuestos que son frecuentes, haciendo breve comentario -- de algunos de ellos.

1.- PRESUPUESTO DE VENTAS: Es el primero en elaborarse, ya que en el se plasman todos los ingresos que-

se esperan obtener y que se suponen le permitirán cubrir -- los gastos y dejar un ramanente como utilidad a los accio-- nistas.

2.- PRESUPUESTO DE PRODUCCION: Una vez aprobado el presupuesto de ventas, el siguiente paso es presupuestar la producción necesaria para cubrir esas ventas. Este deberá- estar elaborado en base a unidades exclusivamente, ya que mediante su valuación se vera si existe capacidad de produc- ción para así aprobar y cumplir con dicho programa.

3.- PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA: Ya aprobado el -- presupuesto de Producción y tomando en consideración las po- líticas de inventarios, se prepara el presupuesto de mate- ria prima por medio del cual se estimará la cantidad y cali- dad del material para poder cumplir con el programa de pro- ducción planeado y formular el presupuesto de compras de -- materiales.

4.- PRESUPUESTO DE COMPRAS: Este presupuesto se re- fiere exclusivamente a la compra de materias primas una vez que el presupuesto de esta ha sido aprobado.

Este presupuesto nos facilitará:

A). Provisionar material, evitando compras de última hora que pueden resultar de menor calidad y quizá a un pre- cio mayor al que se venía comprando.

B). Facilitará la obtención de buenos materiales con condiciones adecuadas de compras al conocer previamente -- cuales son las necesidades de consumo.

En esta forma el departamento de compras estará en -

posibilidad de celebrar contratos por adelantado lo cual -- beneficiará a la empresa.

C). Se prevee el tiempo que transcurre entre la compra y la entrega de los materiales.

5.- PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA: Con el presupuesto de producción procedemos a calcular la mano de obra directa.

Este presupuesto se refiere exclusivamente a la fuerza de trabajo que intervendrá en forma precisa en la transformación de la materia prima y además nos determinará:

a. Número de operarios que intervendrán en la producción tomando en cuenta sus categorías, salarios, tiempo extracuotas obrero-patronales y las prestaciones que la ley otorga.

b. La mano de obra directa requerida en término de horas.

6.- PRESUPUESTO DE DEPARTAMENTOS DE SERVICIO.- Este presupuesto muestra los gastos de los departamentos de servicio que prestan a los departamentos de producción para lograr la transformación de los productos. Por lo tanto, sus gastos son erogados en beneficio del producto que se elabora en los departamentos productivos y estos deben absorberse en porcentaje que les corresponda por el servicio que -- prestan.

7.- PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION: For gastos indirectos debemos entender, aquellas erogaciones que son indispensables para que la empresa funcione y

que no pueden ser aplicados directamente a la unidad producida, ni a un proceso productivo particular como son: Mano de obra indirecta, materiales indirectos y gastos indirectos.

8.- PRESUPUESTO DE INVENTARIOS: Nos sirve para conocer el costo de los inventarios tanto iniciales como finales de productos terminados, producción en proceso y materias primas, así como para encontrar el nivel óptimo de inventarios.

9.- PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS: Se elabora una vez que tenemos el presupuesto de ventas.

10.- PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA: Su función es definir y agrupar todas aquellas partidas que debemos efectuar y aplicar para crear en la mente del consumidor el deseo de compra y de preferirlo al de la competencia.

Estos gastos son los erogados por las actividades tendientes a realizar la función de ventas, abarcando desde que el producto se fabrica hasta que llega al consumidor, por ejemplo los gastos de almacenaje, empaque, embarque, comisiones a vendedores, publicidad, correos, telegramos, etc.

11.- PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION: Este nos indica todos aquellos gastos que se erogan para asesorar, controlar y dirigir las operaciones que se originan de las funciones de Dirección y control de las diversas actividades de la empresa, como son sueldos, honorarios profesionales, renta, luz, teléfono, correos, depreciaciones, reparaciones, seguros y fianzas, papelería, etc.

12.- PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS: Comprende aquellos gastos y productos financieros que estan en contacto directo con la empresa pero que no se derivan de las operaciones normales de la misma.

Para la elaboraci3n de este presupuesto se toma en cuenta la experiencia basada en la pol3tica de la compa1a en aspectos tales como plazos concedidos a clientes, uso de l3neas de descuento, intereses bancarios, descuentos de documentos por pronto pago, intereses sobre hipotecas, descuentos sobre compras, etc.

13.- PRESUPUESTO DE PERDIDAS Y GANANCIAS: Una vez elaborados los presupuestos relativos a las cuentas de resultados, estamos en posibilidad mediante el ensamble de estos para determinar el presupuesto del estado de p3rdidas y ganancias.

Este nos ayudar3 a conocer la probable utilidad del a1o presupuestado y juzgar si es aceptable, o pensar en posibles cambios que la direcci3n crea conveniente y as3 tomar decisiones que sean pertinentes.

14.- PRESUPUESTO DE INVERSIONES CAPITALIZABLES: El objetivo de este presupuesto es la planeaci3n de los factores que intervienen en dichas inversiones, tales como la urgencia y necesidad, la 3poca en que deben ser hechos la necesidad de fondos y fuentes de financiamiento.

Este presupuesto expresa los planes detallados por la direcci3n respecto a las adiciones del activo, mejoras, reemplazos y fondos separados para estos fines.

En s3, el presupuesto de inversiones capitalizables

es aquel que consiste en la planeación de inversiones de capital disponible, con la finalidad de lograr la utilidad óptima para la empresa a largo plazo.

15.- PRESUPUESTO DE EFECTIVO: Representa el flujo de entradas y salidas de efectivo durante el período presupuestado.

Está constituido por los saldos disponibles en caja, bancos y por los valores y títulos de crédito fácilmente convertibles en dinero, o cuyo descuento bancario procura una liquidez inmediata; comprende el origen y la aplicación de los recursos de la empresa durante el año presupuestado. Abarca todas las actividades del negocio, enfocadas desde el ángulo del dinero para llevarlas a cabo.

16.- PRESUPUESTO DE BALANCE GENERAL: Para su elaboración es necesario seguir los mismos pasos que sigue la contabilidad general al principio del año presupuestado, debiendo correr todos los asientos contables necesarios para ir construyendo los balances mensuales necesarios para el control presupuestal.

No es necesario mover todas las subcuentas, sino únicamente las cuentas controladoras.

#### 1.6. CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS.

##### A). POR EL TIPO DE EMPRESA:

1. PUBLICOS: Normalmente realizados por el gobierno.
2. PRIVADOS: Utilizados en la industria privada.

**B). POR SU CONTENIDO:**

1. **PRINCIPALES:** En ellos se plasma un resumen - de los principales elementos de los presu--- puestos de la empresa.
2. **SECUNDARIOS:** En estos se muestran en forma- detallada las operaciones por departamento.

**C). POR SU DURACION:**

1. **CORTO PLAZO:** Abarca menos de un año.
2. **MEDIANO PLAZO:** Abarca de 2 a 4 años.
3. **LARGO PLAZO:** Abarca más de 5 años.

**D). POR SU TECNICA DE VALUACION:**

1. **ESTIMADOS:** Elaborados sobre bases empíricas y representan la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda.
2. **ESTANDAR:** Formulados sobre bases científicas y su resultado representa lo que se debe ob tener.

**E). POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS:**

1. **DE SITUACION FINANCIERA:** Muestran la situa ción: estática que se espera obtener en el - futuro.

2. DE RESULTADOS: Muestran las posibles utilidades a obtener en un período futuro.

### 1.7 DIFERENCIA ENTRE PLANEACION Y PRESUPUESTACION.

Muchos gerentes han sugerido que el nombre de presupuestos se cambie por el de planeación o planeación y elaboración de presupuestos, debido a que este requiere de una mayor eficaz planeación e inmediatamente revela cualquier falta de ella.

La diferencia entre el proceso de planeación y el de la elaboración de presupuestos estriba en lo siguiente:

- La planeación identifica el resultado deseado.
- Los presupuestos identifican el insumo requerido.

En la planeación se establecen programas, se fijan metas y objetivos, y se toman las decisiones relativas a la política básica de toda la organización; mientras que en los presupuestos se analizan en detalle las distintas funciones o actividades que se deben llevar a cabo para implantar o poner en marcha un programa, así como las alternativas que permiten obtener el resultado deseado; además se hace un estudio comparativo de los beneficios que se obtendrían en el caso de alcanzar parcial o totalmente las metas fijadas y de los costos correspondientes a cada caso.

## CAPITULO II

## NATURALEZA DEL PRESUPUESTO BASE CERO.

## 2.1. CONCEPTO.

"PRESUPUESTO BASE CERO".- Es un proceso amplio, es---  
estructurado analíticamente, que permite a la gerencia tomar -  
decisiones sobre la asignación de recursos en lo referente a  
costos indirectos.

## TERMINOS EMPLEADOS PARA SU DEFINICION:

1.- AMPLIO, ESTRUCTURADO ANALITICAMENTE.- Establece -  
un marco consistente dentro del cual todos los gerentes ana-  
lizan sus operaciones en términos de objetivos, alternativas,  
medición del rendimiento cualitativo, como cuantitativo y be-  
neficio/costo incremental.

Se solicita a los gerentes que proporcionen varios --  
análisis de Beneficio/costo para diversos incrementos de ser-  
vicio y costo. El primer incremento se hará por debajo del  
nivel común del costo y servicio y costo a medida que el ge-  
rente va completando su análisis.

2.- DECISIONES SOBRE LA ASIGNACION DE RECURSOS.- La -  
alta gerencia esta en condiciones efectivas sobre la asigna-  
ción de recursos mediante el análisis de costos y beneficios  
de cada incremento efectuado dentro del proceso de jerarqui-  
zación o establecimiento de prioridades.

La gerencia selecciona los incrementos (mínimos o ma-  
yores) que serán aplicados a través del proceso de jerarqui-  
zación.

3.- COSTOS INDIRECTOS: La presupuestación base cero no se aplica a Costos Directos como trabajo y material, se refiere a gastos indirectos como son gastos generales puros y otras actividades de apoyo del personal administrativo.

## 2.2. CARACTERISTICAS.

Los Presupuestos Base Cero (PBC) son una herramienta clave para la toma de decisiones por parte de los Directores generales de las empresas.

El término Presupuesto Base Cero fue puesto de moda por el ex-presidente Jimmy Carter, quien implantó el proceso cuando era gobernador del estado de Georgia e intentó im plantarlo en todo el gobierno federal; sin embargo el proceso se desarrolló en la industria, en la Texas instruments - y por lo general se utiliza en las empresas industriales.

Actualmente las características claves que el proceso tiene en su aplicación son:

a). La decisión de implantar el PBC por lo general - la toma el Director General u otro directivo de operaciones y no el principal ejecutivo de finanzas o el contralor.

b). Lo utilizan empresas reconocidas por su excelente administración, (ya que una buena administración siempre está buscando herramientas que mejoren su toma de decisiones.)

c). El Proceso es difícil, requiere mucho trabajo para poder implantarse como efectividad y puede considerarse como una amenaza por muchos directivos; en algunas empresas ha fracasado y no es una panacea; sin embargo en la mayor --

parte de las empresas se considera que sus beneficios superan con creces los costos de implantación.

Las empresas que han tenido éxito al presupuestar con base cero, saben que no se trata de un proceso presupuestal sino más bien de un enfoque administrativo.

Los que más se benefician con el enfoque administrativo base cero son el Director General y todos los demás ejecutivos de alto nivel que tienen responsabilidad sobre las pérdidas y ganancias.

El presupuestar con base cero, no es una cosa conceptualmente nueva, sino que es un proceso lógico que combina los distintos elementos de una buena Dirección. Los elementos clave del PBC incluyen:

- 1.- Identificación de los objetivos.
- 2.- Evaluación de medios alternativos para llevar a cabo cada actividad.
- 3.- Evaluación de niveles alternativos de fondos - (Eliminaciones, niveles más bajos, iguales o mayores que los actuales).
- 4.- Evaluación de medidas de las cargas de trabajo y el desempeño.
- 5.- Establecimiento de prioridades.

Lo que el PBC hace diferente con respecto al proceso tradicional, es reconocer que el proceso presupuestal es un presupuesto gerencial y que el presupuestar es un --

proceso clave para la toma de decisiones y una fuerza conductora para esto; es por eso que los gerentes deben realizar el análisis PBC para poder llegar a un presupuesto.

El PBC no es un proceso presupuestal en el sentido de la palabra, ya que:

Primero.- Es un proceso Gerencial.

Segundo.- Es un proceso de planeación y

Tercero.- Es un proceso presupuestal.

El término base cero no significa que todos los puetos tengan que partir de cero automáticamente, sino que significa que se deben reevaluar todas las actividades para comprobar si deben eliminarse, si su nivel de financiamiento debe reducirse, dejarse como está o aumentarse.

El nivel apropiado de financiamiento desde cero hasta un incremento significativo, se determina con base a las prioridades de la alta Dirección y por la disponibilidad total de los fondos.

### 4.3. APLICACION Y PROCEDIMIENTO.

El PBC se aplica a todos las actividades, programas y costos procesables y discrecionales para los cuales es posible identificar relaciones de Costos-Beneficios, aún cuando esta relación sea fuertemente subjetiva.

En el Gobierno, el PBC puede aplicarse a todas las operaciones. En la industria es posible aplicarlo a todos los costos, exceptuando la mano de obra directa, los materiales

les y los gastos fijos indirectos, ya que estos por lo general se manejan mediante un sistema de costeo estandar. Por lo tanto la base cero puede aplicarse a todas las funciones-administrativas y Staff (procesamiento de datos, finanzas, -supervisión, legal). Costos indirectos de ingeniería y fabricación (Investigación y desarrollo, laboratorio, mantenimiento, control de calidad, planeación de la producción) y funciones comerciales (Ventas, mercadotecnia, compras, tráfico).

Estos costos indirectos de manufactura y generales, a los que se les puede aplicar en forma directa el PBC, pueden-presentar solo una pequeña parte del presupuesto total de la-operación altamente fabril, pero representan actividades que por lo general son las más difíciles de planear y de controlar; además son los que la dirección puede utilizar con másefectividad para modificar las utilidades. Por ejemplo, vease como las siguientes áreas sujetas a análisis PBC, pueden afectar a toda la organización en la asignación de recursos .

1.- Los programas de mercadotecnia y de investigación y desarrollo, determinan la dirección de una organización en el futuro. Si los fondos para el desarrollo no alcanza, o -si el soporte de mercadotecnia no basta para manejar el volumen de ventas esperado, es probable que los planes de crecimiento a largo plazo no se cumplan.

2.- Las inversiones en investigación y desarrollo, capital, ingeniería industrial, planeación de la producción y -demás pueden afectar directamente la tecnología de producción e influir fuertemente sobre los costos directos de fabricación.

3.- Las reducciones arbitrarias de costos en las funciones de servicio y de soporte, sin un perfecto conocimiento

to de sus consecuencias, pueden provocar problemas muy serios, sin contar que los supuestos ahorros en costos pueden acabar siendo mínimos en comparación con los problemas creados en producción y con el incremento en los costos directos de fabricación.

#### PROCEDIMIENTO DEL PBC.

El enfoque base cero obliga a todas las empresas a revisar y evaluar todos los programas y actividades (actuales y nuevos) de modo sistemático, revisar las actividades con base en los resultados o el desempeño y en sus costos, a hacer incapie, antes que nada en la toma gerencial de decisiones y después en los presupuestos orientados a los números y a intensificar los análisis. Sin embargo, debe de recalcar que el PBC es un enfoque y no un procedimiento rígido o un conjunto de formas que puedan aplicarse de manera uniforme en una y otra empresa.

Entre quienes han adoptado el PBC, la mecánica y el enfoque gerencial difieren de modo significativo y el proceso debe adaptarse a las necesidades específicas de cada usuario.

Aunque los detalles difieren, hay cuatro etapas básicas que cada empresa debe de dar en su cambio hacia el enfoque base cero:

- 1.- Identificar unidades de decisión.
- 2.- Analizar cada unidad de decisión dentro de un paquete de decisiones.
- 3.- Evaluar y dar prioridad a todos los paquetes de de

cisiones para elaborar la solicitud del presupuesto y el estado de pérdidas y ganancias.

- 4.- Preparar los presupuestos operativos detallados que reflejan los paquetes de decisiones aprobados en el presupuesto.

#### DEFINICION DE UNIDADES DE DECISION.

El PBC trata de centrar la atención de los directivos en la evaluación de las actividades y la toma de decisiones, por lo tanto deben definirse los elementos significativos de cada empresa para que se les pueda aislar para su análisis y la toma de decisiones.

Para efectos de terminología, a estos elementos significativos se denominan "Unidades de decisión". En las empresas que cuentan con una detallada estructura por centros de costos, la unidad de decisión puede corresponder al centro de costos. En algunos casos el gerente del centro de costos puede desear que se identifiquen por separado ciertas funciones u operaciones del centro de costos, si su tamaño lo justifica y requieren un análisis separado.

Por ejemplo, aun que la oficina del contralor sea un solo centro de costos, es posible dividirla en Contabilidad general, análisis financiero, Contabilidad de costos y crédito y cobranzas.

Las unidades de decisión también pueden ser proyectos (sistemas de información general), servicios que se proporcionan o reciben (Procesamiento de datos), objetos de un gasto (publicidad por producto o mercado, Honorarios legales) proyectos de capital.

**PAQUETE DE DECISIONES:**

En sí es la piedra angular del proceso PBC, que proporciona la descripción y evaluación de cada unidad de decisión para que los directivos estudien las decisiones y tomen una resolución para la evaluación de cada unidad de decisión, comprende lo siguiente:

- 1.- Propósito u objetivo.
- 2.- Descripción de la acción (que hacer y como hacerlos).
- 3.- Costos y beneficios.
- 4.- Medidas del desempeño y cargas de trabajo.
- 5.- Medios posibles para cumplir los objetivos.
- 6.- Distintos niveles de esfuerzo para desempeñar -- la operación.

Para elaborar paquetes de decisión debemos tomar en cuenta dos puntos:

1.- Los métodos alternativos para cumplir el objetivo y desempeñar la operación; es decir, escoger el mejor método operativo para el logro del objetivo.

2.- Distintos niveles de esfuerzo para desempeñar la acción, es decir el gerente debe identificar los niveles operativos de esfuerzo y financiamiento para llevar a cabo la operación, con el esfuerzo mínimo posible.

Después de que el director general haya tomado las decisiones finales sobre la asignación de fondos y establecido el estado de pérdidas y ganancias de las divisiones y-

de la propia empresa, los paquetes de decisiones aprobados son devueltos a sus respectivos gerentes para preparar sus presupuestos detallados. Los paquetes de decisiones aprobados no solo identifican los presupuestos y los niveles de mano de obra aprobados, sino también los logros que se esperan de cada gerente. En ese momento estos últimos deben ponerse a elaborar sus presupuestos detallados en los que aparecen las cuentas de gastos en una forma detallada también.

#### PROCEDIMIENTO DE CONTROL PRESUPUESTAL DE GASTOS:

##### I.- OBJETIVO.

Controlar los gastos reales de operaciones de todas las áreas de la empresa, usando como guía los gastos planeados expresados en el presupuesto.

##### II. NORMAS.

1. Los gastos que se controlan bajo este sistema son:
  - a). Gastos de Manufactura.
  - b). Gastos de Ventas.
  - c). Gastos de Mercadotecnia.
  - d). Gastos de Operaciones.
  - e). Gastos de Proceso de Datos.
  - f). Gastos de Finanzas.
  - g). Gastos de Gerencia General.
  - h). Gastos de Relaciones Industriales.
  - i). Gastos de Servicios de Oficina.
  - j). Otros gastos/ otros ingresos.

2.- El estado mensual comparativo de gastos reales - contra el plan presupuestado, se emite una vez aprobada la balanza definitiva al cierre contable de cada mes.

3.- El Departamento de presupuestos es responsable - de distribuir el estado mensual comparativo de gastos reales contra plan.

4.- Los departamentos de Presupuestos y Contabilidad de Costos e Inventarios son los responsables de detectar -- las principales variaciones del gasto real Vs. el presupuesto para su respectivo análisis.

En base al análisis efectuado, ambos departamentos - elaboran el reporte correspondiente a la Dirección general- de acuerdo a calendario establecido.

5.- Los Departamentos de Presupuestos y Contabilidad de costos e Inventarios, vacían los datos de variaciones en la Cédula Financiamiento Operacional y la distribuyen a los responsables de los centros de costos correspondientes.

6.- En base a la información contenida en el Cédula- de análisis de variaciones, los responsables de cada centro de costos deben solicitar a los departamentos de presupuestos y/o contabilidad de costos e inventarios, las reclasifi- caciones de los gastos erróneamente aplicados, de los cua- les no se indique en dicha cédula que se hará corrección.

7.- Los Directivos del Area son responsables de ex- plicar la tendencia de las variaciones, de proponer accio- nes para corregirlas, de vaciar los datos al respecto en la cédula "Financiamiento Operacional" y de entregarla en un plazo- convenido a los departamentos de presupuestos y/o Contabili-

dad de costos e Inventarios, según corresponda.

#### 2.4. DIFERENCIA CON EL PROCESO TRADICIONAL DE PRESUPUESTACIÓN Y PROBLEMA QUE SE PRESENTAN.

El proceso de Base Cero reúne diversas técnicas de Planeación ya que se utilizan, entre las que figuran el -- Análisis Incremental, la Fijación de objetivos o metas, el Análisis de Alternativas, el Análisis de Beneficio Corto, - la Evaluación del Rendimiento y la Presupuestación por rubro. El PBC integra estas técnicas dentro de un marco sistémico. En los medios gubernamentales o industrial de hoy, se utilizan diversos sistemas de presupuestación y el que más se emplea es la Presupuestación incremental que toma como base el Presupuesto existente y analiza a partir de ahí las adiciones y sustracciones.

Otros enfoques de la presupuestación que tienen algunos de los elementos de PBC son la Planeación - Programación - Presupuestación (PPP), la Presupuestación de Proyectos, la Presupuestación Flexible, y cierto Análisis de Planeación.

La diferencia esencial entre la Presupuestación Incremental y la Base Cero, es que esta última no toma como base el Presupuesto del ejercicio anterior. Las operaciones, funciones y actividades existentes, al igual que toda nueva actividad, se sujetan a un Análisis de Beneficio/Costo.

Con el empleo de PBC, la Gerencia puede enfatizar el propósito de la Unidad Operativa en que se planea, puede revisar las actividades que son necesarias para alcanzar ese propósito y finalmente determinan los recursos mane

tarios que se requieren para efectuar dichas actividades, - en cambio el enfoque incremental se concentra en el gasto de recursos monetarios, extrapolando con frecuencia los -- costos, a partir del ejercicio con el PBC, se alimenta a - gerentes de todos los niveles para que piensen en la proba- bilidad de efectuar sus labores en diferentes maneras, --- mientras que la presupuestación incremental no estimula ge- neralmente esta clase de reflexiones. Por lo tanto una de las mayores ventajas de la Planeación y Presupuestación -- Base Cero es la identificación de métodos alternativos de operación.

El presupuesto del año anterior es empleado por mo- tivos de comparación mientras se prepara el Presupuesto Ba- se Cero Final.

Tabla de Diferencias entre la Presupuestación tradi- cional y el Presupuesto Base Cero.

#### TRADICIONAL

- Principia en base existentes
- Examina los beneficios cortos de nuevas actividades.
- Principia con ingresos.
- No examina nuevas formas de operar como parte integral del proceso.
- Concluye en un Presupuesto de toma o dejar.
- Compara con dinero/metras

#### BASE CERO

- Principia con el pro- grama en blanco.
- Examina los beneficios cortos de todas las actividades.
- Principia con propósi- tos y objetivos.
- Examina explícitamente enfoques nuevos.
- Concluye en alternati- vas de varios niveles de servicio y costo.
- Compara contra el plan.

.. Los problemas que se presentan para su implantación- son los siguientes:

1. Temores y problemas administrativos.
2. Problemas en la formulación de paquetes de decisión.
3. Problemas en el Proceso de clasificación.

1. Temores y Problemas Administrativos.

Al implantar el Sistema se presentan problemas comunes:

a). Los administradores sienten aprensión ante el -- proceso que los obliga a tomar decisiones y que requiera de una revisión detallada de sus funciones.

b). Las actividades de administración requieren de más gerentes para este presupuesto que para el tradicional -- y aun más cuando la empresa es grande.

c). El tiempo requerido para el primer año es mucho mayor que el que se aplica en el tradicional.

2. Problemas de formulación de los paquetes de deci siones:

a). Determinar actividades, funciones u operaciones para la elaboración de un paquete de decisión.

b). Establecer los niveles de mínimo esfuerzo.

c). Reducir el costo al mínimo en el paquete de decisión y conservar el personal al nivel presente.

d). Identificar las medidas de Trabajo y los datos de evaluación para cada actividad.

e). Desarrollo de paquetes, de costos y de auditoría para cada actividad propia.

f). Dar Énfasis a las reducciones de costos dentro de cada actividad.

### 3. Problemas del Proceso de Clasificaciones.

a). Determinar quien y que nivel de la organización se clasificara cada paquete de decisiones.

b). Evaluar las funciones desemejantes.

c). Clasificar los paquetes considerados como de gran importancia o requisito dandole la jerarquización o prioridad a cada uno de ellos.

d). Manejar grandes volúmenes de paquetes de decisiones.

### BENEFICIOS:

Los beneficios que cada organización puede derivar -- del presupuesto base cero son los siguientes:

1. Mejores planes y presupuestos.

2. Beneficios continuos durante el año de operaciones.

3. Desarrollo del equipo de administración a través

de la práctica y experiencia adquirida durante el ejercicio.

## 2.5. CRITERIOS PARA SU EMPLEO.

El proceso base cero requiere una administración efectiva, comunicación y capacitación de los directivos que participen en el análisis, ya que estos también pueden tener problemas al identificar las unidades de decisión apropiadas al desarrollar los datos necesarios para efectuar un análisis eficaz, al determinar el mínimo esfuerzo y al manejar grandes volúmenes de paquetes de decisiones.

Para muchos programas es posible que se carezca de las medidas de cargas de trabajo y del desempeño o quizás no se hayan definido claramente dos efectos del program y por lo tanto, el análisis respectivo no resulte perfecto; por ello el PBC debe considerarse como un proceso de desarrollo gerencial a largo plazo y no una solución para un solo año.

Si se lleva a cabo a como debe de ser, el enfoque base cero no se presenta a las manipulaciones que podrían esperarse.

El enfoque presupuestal tradicional brinda muchas oportunidades para tales manipulaciones, porque muchas decisiones discretionales nunca se explican detalladamente y quedan enterradas entre otras tantas cifras; en cambio el enfoque base cero elimina las sombras que cubren las operaciones corrientes y obliga a los directivos a identificar con claridad sus decisiones operativas.

Con el PBC, los tipos más obvios de manipulaciones serían evitar la identificación de alternativas razonables, -

la inclusión de proyectos preferidos dentro del paquete del nivel mínimo y clasificar bajo los programas prioritarios - con objeto de obtener fondos adicionales; sin embargo, si - los paquetes de decisiones se conciben de manera que presenten las operaciones consideradas, los datos sobre las cargas de trabajo y desempeño, la descripción de las acciones y suficientes cifras de costos para que no puedan renglones discrecionales dentro de las estimaciones de costos, resultará demasiado obvio el intento de manipulación.

Además, debido a que debe exhibirse la total clasificación de los paquetes de decisiones, es muy fácil poner -- entre dicho cualquier asunto de prioridad que tenga una clasificación baja o un asunto de baja prioridad que parezca una clasificación alta.

No deben de minimizarse los problemas de implantación del PBC, ya que al adoptarse este enfoque, deben de tomarse en cuenta las necesidades, los problemas y posibilidades de cada empresa.

El PBC puede aplicarse en forma intensiva a todos - los niveles de la empresa, a ciertos programas escogidos o solo a los niveles de los programas más importantes para no incluir a todos los gerentes operativos.

La estrategia para implantar el enfoque base cero, - debe desarrollarse para cada empresa según sus necesidades y posibilidades específicas. La alta dirección debe desempeñar un papel de primer orden en la implantación, debido - a las dificultades que presenta el proceso, los directivos deben conocerlo, respaldarlo y emplearlo.

Por último, los Directivos deben estar dispuestos --

a tomar decisiones y a realizar las transferencias que el -  
proceso requiera.

## CAPITULO III

BASES PARA LA PREPARACION DEL PRESUPUESTO BASE  
CERO.

## 3.1.

Una vez que se han determinado las unidades de decisión y asignado a cada gerente su centro o centro de costos respectivos, éstos se basarán en las unidades de decisión - para llevar a cabo el camino de las actividades descritas - en estas para el consecumiento de los objetivos establecidos.

La unidad de decisión primordial, en la mayoría de - las empresas radica en cuales serán sus ingresos, es decir la entrada de efectivo a la entidad y para lo cual se presenta lo siguiente:

Los elementos principales que integran el pronóstico de entradas de una empresa manufacturera son los siguientes:

- 1.- Ventas de Contado.
- 2.- Ventas a Crédito.
- 3.- Préstamos.
- 4.- Inversiones adicionales por los accionistas.
- 5.- Entradas Varias:
  - A). Rentas.
  - B). Intereses.
  - C). Dividendos.

D). Ventas de activo fijo, etc.

1.- Ventas de contado.- En el presupuesto se determinarán las ventas que generalmente serán de contado, considerando los cambios estacionales y económicos o de otra naturaleza aplicables a este tipo de ventas, para que se puedan obtener las presupuestadas.

2.- Ventas a Crédito.- Normalmente se establece la política de este tipo de ventas y en el presupuesto el ingreso se considerará al vencimiento del documento a cobrar ya que este también contiene la obligación de un avalista.

3.- Prestamos.- Las empresas utilizan este medio para financiarse en sus operaciones mediante prestamos bancarios u otra fuente que preste fondos necesarios para su desarrollo.

Esta los considera en su presupuesto de ingresos, pero también los presupuestara como egreso de acuerdo al importe contratado.

4.- Inversiones adicionales por los accionistas.- En este renglon se consideran cantidades que se esperan recibir por aumentos de capital que impliquen un movimiento de ingreso.

5.- Entradas Varias.-

a). Rentas.- Proviene de operaciones secundarias y se obtienen en el caso de las empresas que cuentan con terrenos u otros bienes muebles o inmuebles, que no se utilizan total o parcialmente y por tal motivo son arrendados.

b). Intereses.- Los cobros de intereses a clientes, - ya sea en cuenta corriente o bien provenientes de documentos por cobrar, ya que en ocasiones representan considerables cantidades; también por comisiones que en ocasiones -- las empresas acostumbran vender además de sus propios productos, los ajenos por una comisión.

c). Dividendos.- Se obtienen cuando la empresa invierte en ocasiones en acciones de otras empresas.

d). Ventas de activo fijo.- Puede considerarse muy minoritario, pero en una empresa de gran tamaño, la venta de activo fijo puede ser considerable y puede ser considerado como otros ingresos de las empresas.

### 3.2. EGRESOS O GASTOS.-

Los egresos o gastos se caracterizan por los siguientes conceptos:

- 1.- Compras de materiales.
- 2.- Gastos de fabricación.
- 3.- Compra de activo fijo.
- 4.- Gastos de venta y administración.
- 5.- Cuentas por pagar:
  - a). Intereses.
  - b). Préstamos.
  - c). Dividendos.
  - d). Impuestos.

1.- Compras de Materiales.- En una empresa comercial se presupuestarán los productos terminados, mientras que en una manufacturera serán los de materia prima, materiales -- indirectos o todas las compras que estén relacionadas con el costo de las ventas.

2.- Gastos de Fabricación.- Este renglon incluye los desembolsos necesarios para llevar a cabo la producción, -- que no pueden ser aplicados directamente a la unidad producida: tales como mano de obra, gastos de renta, luz, mantenimiento, etc.

3.- Compra de Activo Fijo.- Dentro de este concepto se estimarán desembolsos de efectivo que tengan caracter -- permanente y/o largo plazo, ya sea activo fijo o diferidos. Por ejemplo: Maquinaria y equipo, terrenos, edificios, gastos de organización, gastos de instalación, etc.

#### 4.- Gastos de Venta y Administración.-

a). Gastos de venta.- Dentro de este concepto deben incluirse las estimaciones de partidas que tengan relación con las ventas de la empresa y que impliquen un desembolso cuyo objeto sea el de promover, mantener o desarrollar el volumen de las ventas, tales como: sueldos al personal de ventas, la publicidad y propaganda y las comisiones de los agentes.

b). Gastos de administración.- Son los estimados y -- destinados a los que se relacionan con la Dirección y administración de la empresa tales como: sueldos al personal ad ministrativo, honorarios de profesionistas que desempeñan trabajos administrativos, cuotas, suscripciones, etc.

### 5.- Cuentas por pagar.-

a). Intereses.- Son los desembolsos que la empresa efectuará como consecuencia de las operaciones de carácter financiero.

b). Prestamos.- Es el presupuesto de pagos según -- contrato de prestamos efectuados por la entidad.

c). Pago de Dividendos.- Incluye la estimación de -- desembolsos que se efectuaran por el pago a los accionis--tas de sus respectivos dividendos acordados en base a uti--lidades a obtener durante el ejercicio.

d). Impuestos.- Se estimaran los pagos que por con--cepto del impuesto sobre la renta a cargo de la empresa, -- independientemente de las provisiones que se tengan que ha--cer.

Se estimaran también las partidas correspondientes-- al impuesto al valor agregado, pago de infonavit, cuotas -- al INSS, y otros impuestos que estén en función del giro -- de la empresa.

### 3.3. PROCEDIMIENTO PARA LA ESTIMACION DE CIFRAS:

Este procedimiento dependerá en gran parte del tipo de negocio de que se trate. En las empresas industriales-- y comerciales, las principales fuentes son las Ventas, ya--sea de contado o a crédito.

Si las ventas fueran hechas de contado, las ventas--incluidas en el presupuesto representarían las entradas -- probables de dinero por este concepto; sabemos que por lo

general no sucede esto, sino a crédito o bien se usa el sistema de contado comercial concediendo treinta días de gracia entre la venta y el cobro.

Comenzaremos por los cobros a crédito que en la mayor parte de las empresas son los más importantes y tienen su origen en la venta de productos o en los anticipos recibidos antes de su entrega. Cuando una negociación -- vende todo al contado, aun cuando el cobro sea hecho en documentos negociables, el presupuesto de los cobros es exactamente al de las ventas, pues lo que a través de -- los bancos asegura una entrada inmediata de dinero.

Quando las empresas venden a crédito, pueden presentarse varias formas de liquidación, desde las de contado, pasando por los crédito a uno, dos, tres o más meses, y también las ventas en abonos; estas modalidades dependen de los usos y costumbres del ramo de que se trate, de la naturaleza de los productos vendidos y de la calidad y solvencia del cliente. En estos casos habrá que considerar dos situaciones, la primera se refiere al caso de que el comprador entregue valores negociables y entonces -- prácticamente, se tratará de una venta de contado a través de los bancos que hagan el descuento de los documentos; la segunda situación se referirá a los clientes que tienen cuenta abierta en la empresa.

En este último caso, si tuvieramos seguridad de -- que todos los clientes pagasen exactamente en los vencimientos convenidos, bastará con estimar las ventas de -- contado, ventas a un mes, etc.; y los cobros se pronosticarían de acuerdo con las condiciones de las ventas.

Sabemos que es muy difícil que se presente el caso

anterior, tanto por razones de orden económico, cuanto por la informalidad de los clientes por lo menos debemos adoptar un procedimiento de estimación de cobros.

El primer recurso para presupuestar los cobros nos - los proporciona la experiencia acumulada por el departamento de cuentas por cobrar de la compañía. Los estudios y -- análisis practicados en cuanto a la antigüedad de las cuentas, solvencia de los clientes y periodicidad de los cobros, son de gran valor para establecer el presupuesto.

Si la mayor parte de las ventas se hicieran a unos - cuantos clientes y solo un pequeño porcentaje de ellas se - realizara a través de una cantidad numerosa de clientes pequeños, podría ser conveniente separar la estimación de las cobranzas de los clientes importantes de acuerdo con las -- condiciones de venta y sus políticas de pago en forma individual; y los cobros al grupo número de clientes pequeños se harían a base de promedios basados en la experiencia te nida en cuanto a sus hábitos y formas de pagar.

Un método satisfactorio para estimar, en forma general las cobranzas, es analizar la experiencia en años anteriores para determinar que porcentaje de las ventas de un mes dado no fue cobrado durante el mismo período.

Al aplicar este procedimiento al presupuesto de ventas, es posible estimar, en forma razonable el importe de las ventas facturadas durante cada mes, que nos sean cobradas; y consecuentemente, estimar las fechas e importe de -- los cobros. Por supuesto que nose tienen una gran exactitud mediante este procedimiento debido a las fluctuaciones económicas, a la rotación de los clientes y a la diversificación de los productos vendidos, pero constituye un proce-

dimiento razonable y sencillo.

#### ESTIMACION DE GASTOS.

Los desembolsos se hacen principalmente por materiales, manos de obra directa, gastos de efectivo, adición de capital, pago de dividendos y obligaciones.

Hay que tomar en cuenta acumulaciones y pagos anticipados para determinar la programación de desembolsos de efectivo relacionados con estos. Los pagos de intereses sobre deudas y los impuestos sobre propiedades pueden estimarse.

Las necesidades de efectivo para dividendos pueden presentar un problema, pero en muchas empresas una política consistente sobre dividendos simplifica este asunto.

En otros casos las necesidades de efectivo para dividendos, tienen que ser estimadas por la alta administración en base a la información de que se disponga en ese momento. Además el valor de dividendos puede depender de la disponibilidad del efectivo.

Los impuestos sobre la renta no pueden estimarse -- hasta que se planifique la utilidad antes de impuestos.

La obtención de préstamos y el pago del principal y del interés influyen tanto en el flujo de efectivo, como en los impuestos sobre la renta, así hay una secuencia única a cada situación que generalmente hay que seguir en la planificación de los gastos.

### 3.4. ANALISIS Y REVISION DE LAS CIFRAS.

Las bases fundamentales para el análisis de las cifras y revisión de las mismas, estan contenidas en el presupuesto de operaciones de los ingresos y los gastos planeados y de los que pueden estimarse cuales sean los renglones que impliquen entradas y desembolsos de efectivo.

Las decisiones específicas de la Gerencia general son importantes ya que esta decide si se haran modificaciones a las cifras expuestas en los presupuestos planeados o si se trabajara con las cifras presentadas, una vez ya hecho el análisis respectivo a estas.

### 3.5. PERIODO DEL PRESUPUESTO.-

El periodo del presupuesto esta ligado al ciclo económico de la empresa, es decir de acuerdo al ciclo de operaciones; en cuanto a esto se refiere tenemos que hay empresas que su ciclo económico inicia en enero y termina en diciembre; y otras en julio y terminan en junio, sin embargo, los presupuestos pueden elaborarse por un año, el cual se puede dividir en trimestres y estos a su vez en meses; o en su caso presupuestar a cinco años, pero en la actualidad y a como esta la situación en nuestro país, es conveniente presupuestar a un corto plazo.

### 3.6. RESPONSABLE DE LA PREPARACION DEL PRESUPUESTO.-

Normalmente el contralor o la gerencia de finanzas son los responsables más indicados por sus funciones dentro de la empresa, para tener bajo su dirección la elaboración de los presupuestos.

En las organizaciones de cierta magnitud, existen frecuentemente un comité de presupuestos, integrado por los principales ejecutivos que representan a cada una de las áreas o secciones de la empresa.

Por ejemplo, el Gerente de ventas aconsejará con respecto al programa de ventas y gastos en eventos para promoción y publicidad de estas, así como gastos de viajes y otros gastos que puedan realizarse para conseguir su propósito; el Gerente de Manufactura indicará las necesidades de compras, el departamento de mantenimiento en relación a reparaciones y mantenimiento.

En resumen, debe consultarse a cada jefe que se halle en posición de preveer o de influir en los ingresos y erogaciones de la entidad; y los detalles para presupuestar han de ajustarse a las necesidades de una organización dada.

## CAPITULO IV

### INFORMES DE RESPONSABILIDADES

#### 4.1. CONCEPTO.

Dentro de los presupuestos, llamemos informes de responsabilidad al producto terminado de un presupuesto por unidades de decisión, lo cual es la vía de comunicación entre diversas áreas de la organización y gracias a esta comunicación, el responsable queda periódicamente enterado de los efectos específicos de su actuación.

Se ha dicho que no puede haber control sin información; pues bien el presupuesto Base Cero por unidades de decisión, confirma el axioma: Sus objetivos de control y reducción de las erogaciones no podrían lograrse sin la información de los reportes de actuación. Estos se refieren a las desviaciones presupuestarias en términos de responsabilidades; más su función sería francamente pobre si se limitara sólo a eso, pues no basta con detectar averías, sino también señalar soluciones; así pues, si gracias a la administración por desviaciones, se pueden apreciar y si tales fallas no son propias de dicho ejecutivo; los informes de responsabilidad permiten seguirle la pista hasta encontrarlas, en el nivel más bajo si es preciso; de esta forma se sabe cual es el departamento responsable y que tiene que decir este a su favor y cual es la medida correctiva necesaria.

Los informes de responsabilidad revelan quien es el responsable y que es lo que esta pasando.

#### 4.2. CARACTERISTICAS.

Los informes de responsabilidad adoptan y ofrecen las

ventajas de una comunicación vertical ascendente consistente con las siguientes características en Piramide Presu---gestal:

1.- Ayudan en gran forma, ya que la información fluye de abajo hacia arriba, es decir hacia áreas jerárquicas superiores.

2.- Hacen fácil saber con lo anterior en que grado-de comunicación descendente original ha sido comprendida - y aceptada.

3.- Estimulan una mayor participación individual en las operaciones dentro de la empresa, porque una área esta siempre en contacto con otras dos: La de abajo de la cual recibe información y la de arriba, a la cual envfa inform---ción.

4.- Ayudan a resolver problemas de índole diversa - antes de que repercutan hacia niveles más altos, esto es - antes de que lleguen a su punto crítico.

5.- Motivan a los empleados hacia la eficiencia y - espontaneidad de trabajo. Estas dos cualidades proveen de ideas reductoras de costo y gastos.

Esta idea confiere a cada uno de los integrantes -- responsables de las diversas áreas, la aptitud de analizar su propia actuación; tal análisis personal tendrá ocasión- de exteriorizarse cuando se pidan explicaciones tanto de - desviaciones ocurridas, como de los progresos positivos.

Así pues la evaluación de desempeños cumple una bu---na labor. Evita insatisfacciones y aburrimientos, ejerc---

control personal y posterior integra un mejor control general; mejora los esfuerzos individuales, porque hace pensar a los empleados; consecuencia obligada, erradica sentimientos de minusvalía y satisface el ego personal de independencia.

#### REQUISITOS DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD.

1.- Dinámica.- Abarcan un lapso determinado.

2.- Internos.- Constituyen herramientas de administración y control.

3.- Organizacionales.- Estan integrados en la estructura organizacional de la empresa; ello indica que habrá tantos informes como áreas existan en el organigrama de la entidad.

4.- Motivacionales.- Enjuician la eficiencia y son por ende vehículo para la eficiencia y superación personal, ya que este buscara el reconocimiento de su personalidad y remuneraciones mejores que la empresa puede pagar, siendo así el empleado más productivo.

#### 4.3. OBJETIVOS DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD.

1.- Dar noticia a los administradores, gerentes, jefes de departamento y supervisores de sección, del grado de efectividad con el que han logrado reducir los costos y los gastos, mediante el reporte de las desviaciones ocurridas o variaciones del presupuesto contra lo real.

2.- Reportar dichas variaciones, solo las significativas, en función del área de origen y de la responsabi-

lidad individual, acompañadas de comentarios interpretativos a efecto de que se tomen las acciones correctivas del caso.

3.- Notificar explícitamente al gerente del primer nivel (Director o gerente general) la desviación sumaria -- respecto de los planes trazados, desviación que en última instancia es de su personal mérito o responsabilidad.

4.- Ponderar la exactitud de los presupuestos propiciando se defina si estos requieren ajustes.

5.- Observar el comportamiento del control presupuestario.

6.- Facilitar la preparación de presupuestos para períodos subsiguientes.

7.- Ejercer presión sobre renglones de costos y gastos antes descuidados.

8.- Llamar la atención acerca de una posible revisión del sistema de costos.

9.- Fomentar una mayor inquietud inquisitiva en los administradores asignándoles responsabilidades específicas.

10.- Despertar a los administradores de su frío ensimismamiento materialista.

La eficiencia ante desviaciones presupuestarias enoblece, el grado de que genera pesos y centavos. En los tres primeros puntos implícitos estudios y análisis de las desviaciones habidas, para llevar a cabo estos a efectos, -

se pueden organizar juntas donde se discutan los significados y se examinen las responsabilidades; las conclusiones - que se obtengan traeran consigo felicitaciones, o acciones-correctivas que deberán ser especialmente vigiladas.

El análisis de las principales variaciones debe recibir inmediata prioridad y deben dictarse las instrucciones-necesarias para tomar acción correctiva requerida. Sin embargo, el proceso no debe detenerse en ese punto, se deben establecer procedimientos para proseguir el asunto y asegurarse que se lleve a cabo la acción correctiva aprobada, - este aspecto es uno de los más importantes del control efectivo de los costos.

Se reconoce como axiomático que en un presupuesto -- por áreas de responsabilidad, absolutamente todos necesitan tomar decisiones en sus respectivas áreas, ya que pueden ex-ternizar los errores y una falla en cierto nivel repercute inmediatamente en el superior.

#### 4.4. ELABORACION DE INFORMES DE RESPONSABILIDADES.

Elaborar un informes de responsabilidad, presupone, - casi no es necesario repetirlo, debe de llevar una buena -- alimentación de datos contables. Ello significa que los -- costos y gastos reales deben conocerse con toda oportunidad.

Este es un reclamo que por evidente se calla, pues - no es concebible un departamento de contabilidad sin este - requisito.

Su ardua labor no puede ser compatible siquiera con una esporádica ociosidad; si bien su rutina de trabajo es -- dura en cualquier empresa, no es menos cierto que desde muy

antiguo ha debido desconocer lo que son los atrasos porque sin su información se hacen nugatorios los esfuerzos en --pro del control administrativo; a mejor información corres--ponde mejor control, siempre.

Con el vaciado de esos datos históricos comienza la formulación del informe. Después, inmediatamente se incorporan las cifras presupuestas.

De la comparación Costos y gastos reales versus cos--tos y gastos presupuestales resultan las desviaciones pre--supuestadas o sea las diferencias sobre o abajo del presu--puesto del mes y acumulados.

Este mecanismo es invariable en todos los niveles --de responsabilidad. Así cada responsable rinde un informe en su área a otro nivel superior, hasta desembocar en la --Dirección general.

Para ejemplificar lo anterior, el responsable del --tercer nivel, Gerente de Relaciones industriales, por de--cir alguno, elaborará su reporte del modo siguiente:

Mensualmente recibirá de la Gerencia o comité de pre--supuestos, tres tantos (Original y dos copias) de una for--ma pre-impresa, con los datos concernientes a su departa--mento o área y con la anotación de sus erogaciones reales--(Cifras proporcionadas por el departamento de Contabilidad a la Gerencia de Presupuesto mensualmente) y de sus presu--puestos (Elaborados con anterioridad y que operan en poder--de la Gerencia de presupuestos y de los cuales también el Departamento de relaciones industriales debe tener copia), bueno pues le resta hacer lo siguiente:

1.- Adicionar los gastos y costos de los distintos departamentos o secciones que le corresponden o integren su -- área, durante el mes siguiente, así como el número de personal a su cargo por departamentos o secciones que vaya a utilizar durante ese mes o año, notificando si son eventuales - o de planta o cuantos de cada caso.

2.- Efectuar sencillas operaciones aritméticas obligadas, para obtener sumas y variaciones totales.

3.- Agregar a estas finalmente, los comentarios que juzgue adecuados, para lo cual ya fué previamente adiestrado y conservar para sí un ejemplar del informe y turnar los --- otros dos a la Gerencia o comité de presupuestos (El original para presupuestos y la otra copia para la Dirección del área correspondiente) el cual revisará y analizará las variaciones de las cifras con la Dirección general y con cada -- uno de los Directores de las diferentes áreas, para la respectiva toma de decisiones.

De lo anterior mencionamos que no únicamente el área de Relaciones Industriales entregó su reporte de responsabilidad, sino de todas las áreas respectivas, según organigrama de la empresa o centros de costos que este dividida.

Una vez aprobadas las cifras por la Dirección General la Gerencia de Presupuestos será responsable de preparar la información financiera para la presentación respectiva al -- Consejo de administración de la entidad.

De lo anterior se infiere que a nivel más bajo, toca mayor detalle y a que nivel más alto toca mayor resumen.

Como en una pirámide, abajo se requiere mayor número

de bloques de material que arriba.

Gerencia de Presupuestos - Primer Nivel.

Dirección de Relaciones Industriales - Segundo Nivel.

Gerencia de Relaciones Industriales - Tercer Nivel.

#### 4.5. MOTIVACION HUMANA.-

El problema fundamental de las motivaciones está en como crear una situación en la que los empleados puedan satisfacer sus necesidades individuales mientras trabajan para alcanzar las metas de la organización.

No todos los hechos económicos de una empresa, son medibles en términos monetarios, y por ende no se encuentran reflejados en los aspectos de la contabilidad financiera. Esto implica que aspectos de importancia básica en la vida de los negocios no sean expuestos a la atención y análisis de los ejecutivos de las empresas, hechos tales como la eficiencia del elemento humano en la empresa, su estado anímico por las condiciones en que labora, etc., - elementos que definitivamente no consideran los registros de la contabilidad.

Es pues, necesario admitir que todos los factores - de carácter humanístico merecen suma importancia y que la motivación humana pertenece a los estudios de vanguardia - de la administración.

Definición.- Procedimiento que debido a los incentivos adecuados permite la realización de una acción basada en una decisión. Es decir una acción fundada en la moti-

vación produce satisfacción en el trabajo, mientras que -- una acción fundada en la obligación produce insatisfacción.

Los patrones han pretendido desde tiempos remotos, conseguir de sus asalariados el mejor esfuerzo y con este la maximización de la productividad. Es claro que no siempre lo logran por la complejidad de la naturaleza humana. De ahí que se hayan visto en la necesidad de adoptar muy heterogéneas actitudes en el trato con los trabajadores; estas han sido principalmente las siguientes:

1. Autoritarismo.
2. Autoritarismo Moderado.
3. Paternalismo.
4. Libre Competencia.
5. Motivación Humana.

1. Autoritarismo.- En la actualidad casi no tiene adeptos, porque es la imposición de autoridad en su máxima expresión. Se vale de amenazas, sanciones y despidos y el empleado tiene casi nula capacidad de decisión.

La supervisión ha de ser extrema para alcanzar una aceptable producción y así el patron parece estar convertido en capataz.

2. Autoritarismo Moderado.- Es un tactico convenio entre la Dirección y trabajadores: a mayor nivel de producción, mejores concesiones.

La supervisión es razonable y no se hace uso de la fuerza, a menos que los trabajadores restrinjan su rendi-

niento.

3. Paternalismo.- Otorga demasiados beneficios a los trabajadores esperando que estos correspondan, por gratitud y lealtad con una buena labor. Y a la larga el empleado se siente incómodo porque percibe retribuciones no ganadas o bien exige cada vez mejores condiciones de trabajo y prestaciones por mínimo esfuerzo.

Lo único bueno del paternalismo es lo humanístico, - debido a que tiene más desventajas.

4. Libre Competencia.- Es la promesa por parte de la compañía de otorgar ascensos y aumentos a quienes destaquen en su labor.

Por mucho que es estimulativa de la capacidad individual, invita a una lucha desigual, al aceptar que la antigüedad y la preparación técnica tendrán decisiva influencia.

Todas las empresas las utilizan implícitamente, aunque en forma muy moderada.

5. Motivación Humana.- Este es el único sistema, si así se le puede llamar de motivación que existe ya que es el medio de lograr tanto unas relaciones humanas venturosas como la colaboración espontánea del personal. Se vale de incentivos y de la filosofía de la apreciación.

**CUALIDADES NECESARIAS EN EL CONTADOR PUBLICO COMO COORDINADOR DEL COMITE DE PRESUPUESTOS:**

1.- Habilidad para tratar con la gente.- Es el resultado del adiestramiento en las relaciones humanas.

2.- Capacidad técnica requerida.- Es resultado de la preparación teórica más la experiencia práctica. Cursos de especialización técnica, para sacrificar la cantidad por la calidad.

3.- Deseo de Continuar en el trabajo.- Es resultante lógica por el ambiente propicio que el individuo mismo ha creado.

La habilidad para tratar a la gente es innata, aunque por lo general por el Contador Público es adquirida, -- por eso es posible que esta observe las siguientes reglas -- que le permitiran ir por una sonda más exitosa para su labor como Coordinador de Presupuestos, importante labor de la Contraloría o como Contador simplemente'

Si lo primero lo ayudaran mucho en el trato con los supervisores de responsabilidad y claro también con todos -- los responsables de los niveles establecidos.

El segundo carácter, en su general desempeño como -- Contador en jefe del departamento de contabilidad, podrá -- siempre en el ámbito de su influencia valerse por estos puntos:

A). Admitirá sus propios errores.

Si comete un error deberá admitirlo de buena gana y aceptar la culpabilidad. Si alguno de sus hombres tiene -- razón y él está equivocado, se lo dirá, no vacilando en informar a otras personas involucradas en el asunto que el -- error fué de él y no del subordinado. Así merecerá mucho -- más respeto de éste.

B). Escuchará todas las ideas con respeto e interés. Si recibe alguna sugerencia de alguno de sus subordinados, - aunque sea mala, estimulará a éste por haberla hecho. La -- próxima idea seguramente será valiosa, pero lo más importante quizás es que los empleados sabrán que su jefe recibe -- cualquier idea y que su esfuerzo es reconocido.

C). Buscará el consejo de su propia gente.- Para reforzar el punto anterior, ahora el pedirá opiniones y juicios. Demostará a sus hombres que pueden aprender de él, - pero que también él quiera aprender de ellos. Los hará sentir miembros activos de la organización y no solo autómatas que acatan órdenes.

D). Hablará de los aciertos de sus hombres.- Cuando uno de sus hombres haga un buen trabajo, él no lo mantendrá en secreto; lo dirá a los demás también.

Semejante reconocimiento servirá a la par estímulo - para la competencia, aliento y obligación de mejores desempeños.

E). Compartirá su información ejecutiva.- Cuando --- asista a una junta si esta es de nivel ejecutivo, mejor se - preocupa por llamar a sus más allegados colaboradores, para enterarlos de los puntos principales ahí tratados. Los hará sentir copartícipes de sus secretos, halagándolos, estimulándolos a que intervengan con sus propios pensamientos en resolución de los problemas administrativos.

F). Fomentará la Capacidad decisoria.- Como coordinador de Presupuestos, el C.P. dará a sus supervisores de ---- áreas de responsabilidad la libertad necesaria para la solución de problemas de sus respectivas demarcaciones.

G). Demostrará interés personal por quienes lo rodean.

Esto es a groso modo la habilidad para tratar con los demás; es una inversión en tiempo más no en dinero.

Para el Contador Público será el aprecio general, para la Compañía un máximo rendimiento en sus trabajadores, que procurara la crema de las utilidades.

**CAPITULO V**  
**PROFORMAS PARA LA ELABORACION DEL**  
**PRESUPUESTO**

## FORMAS PARA EL CONTROL DE LOS PRESUPUESTOS

ENTIDAD INDUSTRIAL "X" S.A. DE C.V.		
PRESUPUESTOS POR CENTROS DE COSTOS		
FECHA _____	RESPONSABLE _____	HOJA No. _____
DIRECCION, DEPARTAMENTO O SECCION _____		NIVEL _____
CENTRO DE RESPON DE COSTOS Y GASTOS _____		
PERIODO DE COMIENZO DEL PRESUPUESTO: del _____ al _____		
FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO: _____		
PRESUPUESTO APROBADO POR: _____		
NOMBRE DEL DIRECTOR O GERENTE GENERAL _____		
IMPORTE TOTAL DEL PRESUPUESTO APROBADO: \$ _____		
MESES	IMPORTE RECORRIDO	ACUMULADO
ENERO		
FEBRERO		
MARZO		
ABRIL		
MAYO		
JUNIO		
JULIO		
AGOSTO		
SEPTIEMBRE		
OCTUBRE		
NOVIEMBRE		
DICIEMBRE		
NOTA: ESTAS CIFRAS DEBEN VINCULARSE MENSUALMENTE EN LOS INFORMES DE CENTROS DE COSTOS PARA SER COMPARADOS CON LAS REALES.		
CONFIRMA		Vo. Bo.
RESPONSABLE DEL AREA		CONTROLER
(Original: Gerencia de Presupuestos Duplicado: Area responsable)		



ESTIMACIONES DE VENTAS PARA 1946

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
RETAIL													
VERONA													
FLORENCIA													
LUCCI													
BARDOCCI													
IMPORTE													
RETAIL													
VERONA													
FLORENCIA													
LUCCI													
BARDOCCI													
IMPORTE													
COMERCEPS													
VERONA													
FLORENCIA													
LUCCI													
BARDOCCI													
IMPORTE													
TOTAL VENTAS													
RESERVACIONES													

FORMA 10

TOTAL DE VENTAS

ENTIDAD INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.

ESTIMACIONES DE COMPRA DE MATERIA PRIMA PARA 1968

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
ALUMINA													
CEMENTO													
ACEROS													
ALUMINIO Y SUS ALIADOS													
ACERO PARA SIMONES													
ACEROS Y PERFILES													
ACEROS PARA TORNILLOS													
ACEROS PARA SIMONES													
PERFILES Y VARIOS													
TOTAL													

COMENTARIOS:

FORMULO

DEPTO. DE COMPRAS

ENTIDAD INDUSTRIAL S.A. DE C.V.  
ESTIMACIONES DE PRODUCCION PARA 1969

ACTIVIDAD		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
GASOLINA	VENTA													
	FLUJENCIA													
	EXIST. IN.													
	EXIST. DE.													
INGRESO														
RECAM.	VENTA													
	FLUJENCIA													
	EXIST. IN.													
	EXIST. DE.													
INGRESO														
COMEDORA	VENTA													
	FLUJENCIA													
	EXIST. IN.													
	EXIST. DE.													
INGRESO														
COSTO TOTAL														

OBSERVACIONES:

FORMULO

"DEFJTO." DE PRODUCCION

ENTINAS INDUSTRIAL S, S.A. DE C.V.  
ESTIMACIONES DE GASTOS DE PRODUCCION PARA 1982

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
REEMPLAZACIONES I & II													
INGENIERIA													
ISFT													
IMSS													
MORAS ENTREGAS													
REPARACIONES													
ACUMULO													
PRIMA VACACIONAL													
PRIMA DOMINICAL													
MEJORANTES													
LUBRICANTES													
REPARACIONES													
ENERGIA ELECTRICA													
PAQUETE													
PAQUETERIA													
COMUNICACIONES													
CAFECIACION													
PREVISION SOCIAL													
TOTAL													

OBSERVACIONES:

FORMULO

GERENCIA DE PRODUCCION



ENTIDAD INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.  
ESTIMACIONES DE DEPRECIACION, SEGUROS Y OTROS PARA 1988

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
DEPRECIACION DE:													
MAQUINARIA													
EQ. OFICINA													
TRANSPORTE													
EQ. COMPUTO													
IMPORTE													
REPARACION DE:													
INMUEBLES													
MOBILIARIO													
MAQUINARIA													
TRANSPORTE													
IMPORTE													
SEGUROS DE:													
INMUEBLES													
TRANSPORTE													
MANTENIMIENTO:													
MAQUINARIA													
INMUEBLES													
TRANSPORTE													
IMPORTE													
TOTAL													

OBSERVACIONES:

FORMULO  
DEPTO. DE CONTABILIDAD

ENTIDAD INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO DEL ESTADO DE RESULTADOS DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DIC. 83

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
VENTAS NETAS													
COSTO DE VENTAS													
INV. INICIAL DE M.P.													
COMPRAS DE M.P.													
MAT. PRIMA DISPONIBLE													
INV. FINAL DE M.P.													
MATERIA UTILIZADA													
MAHO DE OBRAS													
GASTOS DE FABRICACION													
INV. INIC. MANUF. PROC.													
INV. FINAL MANUF. PROC.													
COSTO DE PROD. TERM.													
INV. INICIAL ART. TERM.													
INV. FINAL DE ART. TERM.													
COSTO DE VENTAS													
UTILIDAD BRUTA													
GASTOS DE VENTA													
GASTOS DE ADMINISTRAC.													
GASTOS FINANCIEROS													
OTROS INGRESOS													
S U M A													
UT. ANTES DE IMPROS.													
I. S. R.													
P. T. U.													
UTILIDAD NETA													

OBSERVACIONES:

FORMULO

67

DEPTO. DE CONTABILIDAD

ENTIDAD INDUSTRIAL J, S.A. DE C.V.  
ESTIMACIONES DE CASH FLOW PARA 1998

MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
JANUARI																			
FEBRUARI																			
MARZ																			
ABRIL																			
MAYO																			
JUNIO																			
JULIO																			
AGOSTO																			
SEPTIEMBRE																			
OCTUBRE																			
NOVIEMBRE																			
DICIEMBRE																			
SALDO ANTERIOR																			
ENERO																			
FEBRERO																			
MARZO																			
ABRIL																			
MAYO																			
JUNIO																			
JULIO																			
AGOSTO																			
SEPTIEMBRE																			
OCTUBRE																			
NOVIEMBRE																			
DICIEMBRE																			
SUBTOTAL																			

DISCREPANCIAS:

FORMULA

SECRETARIA DE CREDITO Y COMERCIO

ENTIDAD INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.

ESTIMACIONES DE UTILIDADES Y GASTOS FINANCIEROS PARA '88

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
UTILIDADES:													
INTERESES SV VALORES													
INTERESES SV PRESTAMO													
INTERESES REPARTIDOS													
UTILIDAD EN CAMBIOS													
DIVIDENDOS SOBRE AC.													
PRIMAS SV ACCIONES													
PRIMAS SV ACCIONES													
PRIMAS SV VALORES													
INTERESTES Y PAGO PAGO													
S U M A													
GASTOS:													
INTERESES SV PRESTAMO													
PERDIDA EN CAMBIOS													
PRIMAS SV EMIS. DE CB.													
PRIMAS SV EMIS. PAGARE													
RECAFGOS													
S U M A													

FORMULO

GERENCIA DE FINANZAS

OBSERVACIONES:

ENTIDAD INDUSTRIAL 1, S.A. DE C.V.  
PRESUPUESTO DE EFECTIVO DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DIC. '93

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
IMPRESOS													
EXISTENCIAS AL 31 DIC. 92													
DEFERIDA													
CIAS. I. CERR. AL 31 DIC. 92													
VENTAS PARA 1984													
OTROS IMPRESOS													
TOTAL IMPRESOS													
EGRESOS													
COMINAS													
SALARIOS													
IMPUESTOS													
GASTOS DE FABRICACION													
GROS. DE VTA. Y ADMIN.													
TOTAL EGRESOS													
SOBRANTE (FALTANTE) ACUM.													
FINANCIAMIENTOS													
INVERSIONES													
SOBRANTE (FALTANTE)													
SOBRANTE (FALTANTE) ACUM.													

OBSERVACIONES:

FORMULO

TESORERIA

La elaboración de los formatos anteriores permiten la estimación de las operaciones a cada uno de los Departamentos de la empresa de acuerdo a la experiencia y la política establecida.

Por ejemplo:

1. Depto. de Ventas: Se encarga de la estimación de -  
Ventas por productos, zonas, a--  
gentes, distribuidores.
2. Depto. de Crédito y Cobranzas: Cobros por clientes  
zonas, agentes, etc
3. Personal: Estimaciones de impuestos, cuotas IMSS--  
Infonavit, horas extras, gratificaciones  
comisiones, etc.
4. Compras: Estimaciones de compras por productos, --  
proveedores, zonas, grupos de productos,-  
descuentos, etc.
5. Contabilidad: Estimaciones de gastos de administra  
ción y de ventas.
6. Gerencia General: Estimaciones de pagos de dividen  
dos, aumentos de capital, nuevas  
inversiones, ampliaciones de la  
planta productiva, etc
7. Producción: Estimación de unidades a producir, gas  
tos indirectos, reposición de equipo, =  
tiempo extra, etc.
8. Almacenes: Estimaciones de gastos de transportes -  
existencias y obsolescencia.

## CAPITULO VI

## " CASO PRACTICO "

Debido a los problemas financieros que presenta la Entidad Industrial X, S.A. de C.V., productora de muebles para el hogar; durante 1987, sobre todo por la inflación -- constante en nuestro país, el Director General tiene la necesidad de formular un Presupuesto para el ejercicio de --- 1988 y durante el mes de noviembre obtiene la siguiente información:

1. Presupuestos de Ventas.
2. Presupuesto de compras de materias primas.
3. Presupuesto de maquila y gastos indirectos.
4. Presupuesto de gastos de Venta y Administración.
5. Presupuesto de otros ingresos y otros gastos.

En base a lo anterior, el Director General ordena -- se formulen presupuestos tomando las siguientes consideraciones:

A). De acuerdo a la política y experiencia de la om presa se estima que las ventas para 1988 serán 40% de conta do y el 60% a 30 días.

B). Las compras de materia prima se haran 10% al con tado, 80% a 30 días y 10% a 45 días.

C). La entidad produce muebles a través de maquila doras a las cuales les paga de contado.

D). Los gastos de administración y de ventas se pa-- gan de contado.

E). Se estima que los saldos al 31 de Diciembre de -  
1987 serán:

Caja y Bancos	\$	2'442
Clientes		15'924
Almacen Art. Terminados		7'884
Alm. de Materias Primas		4'552
Impuestos por pagar		3'364

Con las consideraciones anteriores se formularon los presupuestos siguientes, concluyendo con la estimación de -  
Un Estado de resultados y un Presupuesto de flujo de efectivo.

La preparación de todos estos pronósticos es en realidad una actividad y un flujo de retroalimentación constante, que hace variar cifras de todos los pronósticos en cada momento, de acuerdo a las restricciones existentes, ya sean financieras (escasez de fondos), de capacidad de producción (la planta de producción existente no es suficiente y no se amplía en un buen tiempo), de recursos humanos (no existe - mano de obra calificada) o alguna otra causa.

Una vez que se han logrado las cifras más o menos -- aceptables para todas las áreas de la empresa, comienza el proceso de negociación. Hasta este momento el trabajo ha sido discutido por el comité de presupuestos y debe ser promovido para su aceptación, tanto por el consejo como por todos los responsables de llevarlo a cabo.

Negociación de Metas y Cifras.- El proceso de negociación de cifras, debe ser un proceso de comunicación des-

condente-ascendente, en el cual no deben existir graves re-  
clamaciones sobre las cifras presentadas, pues el obtener-  
estas cifras debió implicar la participación de todos.

La comunicación descendente debe ser Gerentes, je-  
fes y supervisores, para ascender en la misma dirección, -  
pero hasta nivel Director de área.

Ya negociadas la cifras deben presentarse al Direc-  
tor General para recibir los últimos comentarios y aproba-  
ción del presupuesto definitivo.

- Revisión y Aprobación final.- Ya elaborado el pre-  
supuesto definitivo debe ser distribuido entre los miem-  
bros del comité para revisarlo y después enviarlo al Direc-  
tor General, que a su vez lo enviará al Consejo de adminis-  
tración para su aprobación, ya que afectará el patrimonio-  
de estos.

ENTIDAD INDUSTRIAL, S.A. DE C.V.  
ESTIMACIONES DE VENTAS PARA 1968  
(MILES DE PESOS)

PRODUCTO	ENERO	FEBREPO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>ENLAE</b>													
FLORENCIA	200	200	300	200	300	200	300	200	300	200	300	200	3600
LUIS IV	400	600	400	600	400	600	400	600	400	600	400	600	5000
MILANO	600	800	600	600	600	800	600	600	600	800	600	800	8400
BURDEOS	1240	700	1240	1070	1020	1270	4740	2820	4370	5870	3700	3670	35655
<b>INPORTE</b>	<b>2540</b>	<b>2300</b>	<b>2640</b>	<b>2630</b>	<b>2820</b>	<b>3270</b>	<b>6040</b>	<b>5400</b>	<b>5670</b>	<b>7470</b>	<b>7200</b>	<b>5230</b>	<b>53055</b>
<b>RECAR.</b>													
FLORENCIA	400	500	400	500	400	500	400	500	400	500	400	500	5400
LUIS IV	600	700	600	700	600	700	600	700	600	700	600	700	7600
MILANO	600	700	800	400	800	800	800	800	800	800	800	800	8200
BURDEOS	2840	2040	2160	2500	2200	2600	6400	4400	4410	6410	4200	6410	47760
<b>INPORTE</b>	<b>4440</b>	<b>3940</b>	<b>4260</b>	<b>4100</b>	<b>5000</b>	<b>4400</b>	<b>8200</b>	<b>6700</b>	<b>6210</b>	<b>8210</b>	<b>6160</b>	<b>8210</b>	<b>67280</b>
<b>COMEDORS</b>													
FLORENCIA	200	300	200	300	200	300	200	200	200	300	200	200	2600
LUIS IV	400	500	400	500	400	500	400	400	400	500	400	500	5400
MILANO	600	700	600	700	600	700	600	700	600	700	600	700	7800
BURDEOS	1904	1130	2284	2320	2020	3524	14754	7020	9750	9984	10148	6886	73520
<b>INPORTE</b>	<b>3104</b>	<b>2630</b>	<b>2484</b>	<b>3520</b>	<b>6210</b>	<b>5024</b>	<b>15954</b>	<b>8536</b>	<b>10950</b>	<b>10594</b>	<b>11348</b>	<b>8366</b>	<b>89720</b>
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>10584</b>	<b>8870</b>	<b>10324</b>	<b>10750</b>	<b>14030</b>	<b>12644</b>	<b>30194</b>	<b>20140</b>	<b>22780</b>	<b>26730</b>	<b>24708</b>	<b>21796</b>	<b>212062</b>

OBSERVACIONES:

FORMULA

GCIA. DE VENTAS

ENTIAS INDUSTRIAL S. A. DE C. V.  
ESTIMACIONES DE GASTOS DE VENTA PARA 1968  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
COMISIONES	2352	2196	2346	2342	2262	2614	7528	4440	5634	6292	5552	5463	50344
PROLET	266	368	324	482	512	416	536	630	452	763	716	524	5244
DEBITOS	36	36	36	36	28	28	28	116	52	52	52	52	622
PROMOCIONES	662	696	336	266	316	464	712	616	612	372	446	552	6002
TOTAL	3476	3236	3136	3120	2926	3516	8806	5800	6794	7394	6766	6552	62912

OBSERVACIONES:

FORMAL

DETALLE DE ESTIMACIONES

ENTIDAD INDUSTRIAL I, S.A. DE C.V.  
ESTIMACIONES DE COMPRA DE MATERIA PRIMA PARA 1968

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
CAJAS	740	350	420	410	800	1050	1330	1200	1680	840	2010	1200	12090
ACEITE	556	260	500	300	822	650	1074	974	1732	554	1446	636	9154
METALES	1036	576	1278	856	1564	2050	3047	2598	3550	1940	4473	2550	26543
ALAMAS Y CUB. DE VID.	664	440	189	278	1674	1370	1800	1660	2400	1240	2900	1556	16852
BOI SPRING SIMONS	550	378	468	300	600	852	780	688	1072	852	1490	892	9278
PIEQUENOS Y RESINAS	26	26	26	26	32	38	42	28	24	40	44	38	600
TELAS PARA TAPIAR	46	32	48	46	56	50	74	70	62	72	78	70	705
BOI SPRING SIMONS	62	46	64	62	74	68	102	92	84	96	104	92	940
FERRETERIA Y VARIOS	400	190	212	232	480	440	666	600	540	620	682	600	5662
TOTAL	4280	2282	3446	2908	5764	6688	9068	9010	10654	6264	13192	7974	81730

COMENTARIOS:

FORMULO

DEPTO. DE COMPRAS

ENTIDAD INDUSTRIAL S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE INVENTARIOS PARA 1968  
 MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INVENTARIOS FINALES													
MATERIA PRIMA	16570	15884	15998	16100	16198	16270	17064	17790	18506	19498	20298	21544	20300
PRODUCTOS TERM.	7800	8144	8104	10500	10404	12500	9400	12000	13140	9024	17016	11880	14316
S U M A	24370	24028	24102	26600	26602	28770	26464	29790	31646	28522	37314	33424	34616
INVENTARIOS INIC.													
MATERIA PRIMA	15026	16590	16114	16500	18100	19104	18500	17064	19700	21536	20490	20300	20110
PRODUCTO TERM.	7954	7832	8144	11924	10900	15404	11270	15900	12830	13140	9024	13016	11840
S U M A	22980	24422	24258	28424	29000	34508	29770	32964	32530	34676	29514	33316	31950

OBSERVACIONES:

FORMULO:

DEPTO. DE COSTOS

ENTIDAD INDUSTRIAL Y, S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE MAQUILA PARA 1960  
 MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MAQUILA	318	266	212	226	453	284	488	640	500	340	1040	834	5312
	318	266	212	226	453	284	488	640	500	340	1040	834	5312

OBSERVACIONES:

FORMULOS:

COA. DE PRODUCCION

ESTA TESIS NO DEBE  
 SALIR DE LA BIBLIOTECA





ENTIDAD FEDERATIVA DE BAJA CALIFORNIA

PRESUPUESTO DE GASTOS CORRIENTES PARA 1960  
 CUENTA DE GASTOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
RENTA ALICUOTA DE MATERIA PRIMA Y ARTICULOS TERMINADOS	60	60	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	660
<b>TOTAL</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>64</b>	<b>660</b>						

OBSERVACIONES:

FOLIO

SECRETARIA DE HACIENDA

ENTIDAD INDUSTRIAL S. R. L. DE C. A.  
ESTIMACIONES DE PAGOS A PROVEEDORES PARA 1994  
PERIODO DE PAGOS

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	
1993													442							
1994	462	418	447										442							
TOTAL ANTERIOR	462	418	447										442							
ENERO		42											122							
FEBRERO			21										122							
MARZO				204									122							
ABRIL					176								122							
MAYO						202							122							
JUNIO							167						122							
JULIO								124					122							
AGOSTO									124				122							
SEPTIEMBRE										124			122							
OCTUBRE											124		122							
NOVIEMBRE												124	122							
DICIEMBRE													122							
TOTAL	462	418	447	204	202	207	167	124	124	124	124	124	122	122	122	122	122	122	122	122

GRUPOS MONEDAS: 442 MONEDA AL CONTADO Y 442 A CREDITO

FOMULOS

NETO DE CONTABILIDAD

ENTIDAD INDUSTRIAL X, S.A. DE C.V.

ESTIMACIONES DE IVA A CARGO PARA 1968  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
IVA TRAS PASAR	1510	1350	1548	1530	2104	1896	4079	3528	3418	3934	3706	3279	31826
IVA POR PAGAR	640	340	540	456	368	1074	1200	1366	1090	940	1979	1490	12250
IVA POR PAGAR	46	46	30	30	48	38	22	22	22	22	15	22	178
IVA POR PAGAR	7	7	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100
IVA POR PAGAR	520	484	466	466	589	533	1323	370	1028	1110	1013	955	7436
IVA POR PAGAR	27	29	25	45	43	44	41	25	35	38	39	70	460
IVA POR PAGAR	22	46	56	26	26	22	56	52	56	64	52	13	484
TOTAL IVA A CARGO	1566	950	1149	1019	1595	1700	3861	2427	2797	2216	3251	3374	23605
IVA POR PAGAR	246	380	399	519	509	196	1669	573	621	1713	455	396	3231

COLECCIONES:

FORMA LO

TERCETO DE ENTIDAD

ENTIAS INDUSTRIAL X. S.A. DE C.V.  
 OTROS INGRESOS Y GASTOS PARA 1980  
 MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS:													
INTERES DE INVERSIONES POR DIVIDENDOS			560		400	200		800					2060
GASTOS:													
INTERESES	148	364	378	128	134	152	372	354	368	426	352	116	3232
TOTAL	148	364	-422	128	-266	-48	372	-446	368	426	352	116	1032

OBSERVACIONES:

F03M00

RESERVA DE VALORES

ENTIDAD INDUSTRIAL M. S.A. DE C.V.

RESUMEN DE RETENCIONES PARA 1983  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
I.C.P.S.	26	40	31	74	62	70	68	64	74	82	64	64	850
I.N.S.S.	18	26	36	26	24	26	24	22	26	30	34	32	332
<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>66</b>	<b>110</b>	<b>100</b>	<b>86</b>	<b>96</b>	<b>92</b>	<b>86</b>	<b>100</b>	<b>114</b>	<b>114</b>	<b>116</b>	<b>1182</b>

OBSERVACIONES:

FORMULO

SECRETARIA DE ECONOMIA





ENTIDAD INDUSTRIAL S.A. DE C.V.  
 FLUJO DE EFECTIVO DE ENTIDAD AL 31 DE JULIO DE 2013

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
FLUJO EN BANCOS	10294	3670	17324	10258	14100	20444	30174	20240	22796	24000	24770	21796	212262
INGRESOS:													
VENTAS CONTADO	4034	1544	4105	4100	5611	5558	15736	6156	3114	11422	3901	8716	64156
INGRESOS POR CREDITOS	15924	6452	6300	6194	6154	2419	7086	10116	12034	13572	15735	14824	130119
OTROS INGRESOS			300		470	201		600					1677
TOTAL DE INGRESOS	19958	8596	11105	10294	12166	10476	15972	26972	21198	24614	26622	20540	217108
EGRESOS:													
OPERACIONES	4624	4110	2610	3436	3236	6872	5894	6074	9185	10871	7396	11276	70500
OPERACIONES DE FINANCIAMIENTO	3436	3471	2110	2123	3120	2924	2916	3306	4809	6704	7374	6756	42210
OPERACIONES DE INVERSIONES	929	1258	1508	1299	1720	1504	1973	1370	1524	2270	1573	1386	17926
IMPUESTOS	60	60	60	64	64	64	64	64	64	64	64	64	768
GASTOS	145	264	370	128	174	181	370	284	426	350	350	186	2674
DE CAPITAL A CARGO	280	246	264	395	519	600	186	1649	610	621	1718	468	6876
DE EMPRESA			1500		3436				12084			1734	15574
DE OTROS					1800		176						1876
TOTAL DE EGRESOS	9451	9456	9026	6454	14086	11966	12770	21118	26638	20247	18522	24019	189661
SALDO	12349	5891	6595	8747	2013	4399	11766	10108	2497	7194	12120	2613	64582
INVERSIONES EN VALORES	8000			5000			5000			5000	5000		34000
INTERESES PAGADOS		260	310	300	436	430	436	606	790	816	79	1030	7977
FLUJO DE EFECTIVO	4549	5371	6905	4847	2069	4879	4264	10932	3277	3010	3090	3946	3346

OBSERVACIONES:

FORMULO

TESORERIA

CONCLUSION.

El enfoque base cero no es una panacea y no deja de presentar sus problemas, el mayor de los cuales se refiere a que muchos directivos se sienten amenazados por un proceso que evalúa la efectividad de sus programas. El proceso base cero también requiere una administración efectiva, comunicaciones y de capacitación de los directivos que participen en el análisis. Los directivos también pueden tener problemas al identificar las unidades de decisión apropiadas, al desarrollar los datos necesarios para efectuar un análisis eficaz, al determinar el mínimo esfuerzo al manejar grandes volúmenes de paquetes de decisiones.

Para muchos programas es posible que se carezca de las medidas de carga de trabajo y del desempeño o quizás no se hayan definido claramente los efectos del programa y por tanto, el análisis respectivo no resulte perfecto. Por ello el presupuesto base cero debe considerarse un proceso de desarrollo gerencial a largo plazo y no un curatodo para un solo año.

Si se lleva a cabo como debe de ser, el enfoque base cero no se presenta a las manipulaciones que podrán esperarse. El enfoque presupuestal tradicional brinda muchas oportunidades para tales manipulaciones, porque muy pocas veces se evalúan las operaciones corrientes y muchas decisiones discrecionales nunca se explican detalladamente y quedan en terradas entre otras tantas cifras; en cambio el enfoque base cero elimina la sombrilla que cubre las operaciones corrientes y obliga a los directivos a identificar con claridad sus decisiones operativas.

Con el PBC, los tipos más obvios de manipulaciones -

serían evitar la identificación de alternativas razonables, - la inclusión de proyectos preferidos dentro del paquete del nivel mínimo y clasificar bajo los programas prioritarios -- con objeto de obtener fondos adicionales. Sin embargo, si los paquetes de decisiones se conciben de manera que presenten las opciones consideradas, los datos sobre las cargas -- de trabajo y desempeño, la descripción de las acciones y suficientes cifras de costos para que no puedan incluirse renglones discrecionales dentro de las estimaciones de costos, - resultará demasiado obvio el intento de manipulación, además debido a que debe exhibirse la total clasificación de los -- paquetes de decisiones, es muy fácil poner en entre dicho -- cualquier asunto de alta prioridad que tenga una clasificación baja o un asunto de baja prioridad que aparezca con una clasificación alta.

No deben de minimizarse los problemas de implantación del PBC.

Al adaptarlo este enfoque deben tomarse en cuenta las necesidades, los problemas y las posibilidades de cada empresa. Aún cuando se han conservado los conceptos básicos del enfoque en cada empresa que ha adaptado este concepto, los aspectos administrativos, los formularios y los procedimientos son diferentes. El PBC puede aplicarse en forma intensiva a todos los niveles de los programas más importantes para no incluir a todos los gerentes operativos.

La estrategia para implantar el enfoque base cero debe desarrollarse para cada empresa, según sus necesidades y posibilidades específicas. La alta dirección debe desempeñar un papel de primer orden en la implantación, debido a las dificultades que presenta el proceso. Los directivos de

ben conocerlo, respaldarlo y emplearlo y deben estar dispuestos a tomar decisiones y a realizar las transferencias que el proceso requiere.

## BIBLIOGRAFIA

OBRA	AUTOR
Técnica Presupuestal	C.P. Cristobal del Río González.
Manual de Presupuestos.	H.W. Alton Sweeney y R. Ratchlin.
Presupuesto Base Cero.	Peter A. Pyhrr.
Información Financiera en la Administración.	Eduardo Villegas H.
La Contabilidad por Areas de Responsabilidad.	C.P. Francisco Carlos Perea Roman.
Base Cero.	Paul J. Stonich.
Presupuestos y control de las empresas.	C.P. Carlos Morales F.
Procedimientos de Presupuestos.	Apuntes de la Cia. Avon Cosmetics, S.A. de C.V.