

48 5
2ej.



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

- EL SISTEMA PRESUPUESTAL -

Seminario de Investigación Contable

Que en opción al Grado de
LICENCIADO EN CONTADURIA

Presenta

GERARDO MUÑOZ RODRIGUEZ

Director del Seminario: C.P. Jaime Bladinieres Jiménez

México, D. F.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Paginación

Discontinua

A mi Madre.

Por su Ejemplo, Disciplina, Confianza, Apoyo
y Cariño.

A Sandy.

Con el deseo de su Superación, Independencia
y Autoconvicción.

A Sergio, Olivia y Porfirio.

Por su Comprensión y Apoyo.

A mis Maestros y Amigos.

Por sus Enseñanzas.

I N D I C E

Página

INTRODUCCION

CAPITULO I GENERALIDADES

1.1	Concepto	2
1.2	Finalidad	4
1.3	Clasificación	6
1.4	Ventajas y limitaciones	8

CAPITULO II IMPLANTACION Y ELABORACION DEL PRESUPUESTO.

2.1	Estudio preliminar	12
2.2	Principios a los que debe sujetarse su elaboración	16
2.3	Presupuestos parciales	20
2.3.1	Ventas	21
2.3.2	Producción	22
2.3.3	Materias primas	23
2.3.4	Mano de obra	24
2.3.5	Gastos generales de fabricación	24
2.3.6	Compras	25
2.3.7	Gastos de ventas	26
2.3.8	Gastos generales	30
2.3.9	Efectivo	31
2.3.10	Inversión	33
2.3.11	Estado de resultados	35
2.3.12	Estado de posición financiera	37
2.3.13	Cambios en la posición financiera	38
2.4	El punto de equilibrio en los presupuestos para la planeación de utilidades.	41

CAPITULO III CONTROL PRESUPUESTAL

3.1	Concepto	55
3.2	Importancia	57
3.3	Contabilidad por áreas de responsabilidad.	59
3.3.1	Concepto	59
3.3.2	Ventajas	63
3.3.3	Elementos	64
3.4	Principios de administración por excepciones y su importancia en la aplicación del control presupuestal.	
3.4.1	Principios de las excepciones	66
3.4.2	Determinación de variaciones	67
3.4.3	Determinación de las causas	70
3.4.4	Consideración de alternativas	72
3.4.5	Revaluación de los planes tomando en cuenta las medidas de corrección.	73

EJERCICIO PRACTICO

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION.

El desarrollo económico que han experimentado los diferentes sectores del país en estos últimos años, ha evidenciado la necesidad de aplicar técnicas contables-financieras que les permitan una administración eficiente que se adapte a una organización moderna. Una técnica que se ajusta a esta exigencia, es sin duda el Sistema-Presupuestal, el cual mediante la planeación y programación de acciones, control de operación y evaluación de resultados, permite a estos sectores, contar con una herramienta de la administración que mejora sustancialmente la conducción de las empresas.

El presente trabajo pretende fundamentalmente aportar elementos para mostrar la viabilidad que tiene esta técnica en su aplicación, por lo que su secuencia, se diseñó de tal forma que permitiera introducir sus aspectos estructurales a fin de apreciar el significado y alcances que representa su implantación.

Consecuentemente, se incluyeron en el primer Capítulo - conceptualización y finalidad, así como ventajas y limitaciones.

Dentro del Capítulo segundo referente a la implantación y elaboración del presupuesto, se hace mención al estudio preliminar, como a los principios a los que debe sujetarse su formulación. El apartado referente a la elaboración de los presupuestos se describe en una forma genérica, ya que profundizar sobre el tema nos llevaría a integrar un documento igual o más extenso que el presente en abordar un solo presupuesto, parte importante en este capítulo es el análisis del punto de equilibrio para la planeación de utilidades.

Considerando que el funcionamiento del sistema encuentra en el control presupuestal su parte medular, el tercer capítulo incluye su concepto, así como los principios y técnicas que se puedan implantar para el mejor control del presupuesto. Finalizando el trabajo como un apartado de conclusiones.

Quiero mencionar que el presente trabajo, es el producto de la investigación y análisis de las opiniones y criterios de diferentes y destacados contadores públicos que se han dedicado a meditar y escribir sobre esta técnica; por otra parte, es honrado hacer notar, que aunque la técnica de control presupuestal es relativa--

mente joven, no es un campo tan nuevo en el que un prin
ciante pueda intentar fundamentales innovaciones, por
lo que de antemano pido disculpas por las omisiones e
imprecisiones que pueda contener este documento. Esperan
do que las deficiencias no rebasen los puntos de inte--
rés que en lo personal encontré para su desarrollo.

CAPITULO I**GENERALIDADES**

- 1.1 Concepto
- 1.2 Finalidad
- 1.3 Clasificación
- 1.4 Ventajas y Limitaciones

1.1. CONCEPTO

Para poder conceptuar en una forma amplia lo que es un "Sistema Presupuestal", es conveniente mencionar algunas definiciones dadas por especialistas en la materia.

Cecil Guillerpie menciona:- "Un presupuesto, en su forma completa, es un plan de operaciones integrado y coordinado, que comprende todas las fases de las actividades del negocio, y que en resumen muestra los resultados financieros de llevar a cabo dicho plan, comprende la distribución, producción, adquisición y finanzas, abarcando un periodo futuro; y es un intento formal de sacar el mayor provecho de los hombres, materiales y facilidades con que se cuenta.

Hernier C. Heiser C.P.A.:- "Considera al Presupuesto como el registro de un ordenado y comprensible plan de hechos y operaciones expresado en términos financieros, formulado no sólo para fines de planeación y coordinación sino también para fines de control"

Reginal L. Jones y H. George Trentin:- "Consideran al presupuesto como un sistema de planeación y control"

La National Asociation's of. Accountants:- "Asevera que-

el presupuesto es un plan que presenta logros esperados, determinados con base en los más eficientes estándares de operación"

Pedro Muñoz Amato:- "Sostiene que el presupuesto es un conjunto bien integrado de decisiones, que determinan los propósitos de una empresa y los medios para lograrlos, incluyendo la disposición de los recursos materiales y humanos, así como las formas de organización, los métodos de trabajo y las medidas de tiempo, cantidad y calidad".

En conclusión, podemos decir que el presupuesto es:

- a) Un instrumento de la administración.
- b) Un plan coordinado de acción financiera, que cubre todas las fases de operación de la empresa.
- c) Por un período determinado.
- d) Expresa políticas, planes y objetivos o metas establecidas anticipadamente por la administración formalmente y en términos cuantitativos.
- e) Un instrumento de control de la Dirección de la empresa, ya que permite comparar los resultados-

actuales con los presupuestos calculados, con el objeto de conocer las causas de las diferencias y de corregir las estimaciones.

Cabe aclarar finalmente, que el proceso de planeación del presupuesto, su preparación, control, informe, utilización y procedimientos relativos, se consideran y son vistos como un proceso administrativo.

1.2. FINALIDAD

Para llegar a determinar la finalidad de un sistema presupuestal es conveniente, en principio, hacer un comentario general acerca de la relación y desarrollo de las etapas del proceso administrativo por parte del sistema.

Previsión y Planeación:- Diremos, que dentro de la previsión y planeación, que son las etapas estructurales del sistema, el presupuesto desarrolla los siguientes puntos básicos:

- Análisis y evaluación de recursos (materiales, humanos y financieros), con que cuenta o puede contar la organización para el período presupuestal.

- Determinación técnica de las metas y objetivos - que quieren lograrse, considerando las políticas marcadas para este fin.
- Desarrollo técnico de diversos cursos de acción.
- Determinación de las unidades de medida que cuantificarán el presupuesto.
- Determinación de la secuencia de operaciones - (procedimientos y métodos).
- Fijación del curso concreto a seguir.

A su vez, las etapas de organización, implementación y dirección deberán estar claramente definidas, ya que el sistema no podrá desarrollar su función si no existe - una estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales dentro de la organización; una introduc---ción y articulación de todos aquellos elementos necesarios, así como una coordinación de los esfuerzos y re--cursos que ponga en marcha el administrador por medio - del ejercicio de autoridad a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando autoridad.

La etapa del control, que es la que cierra el proceso, es de suma importancia, ya que ésta realizará la acción de vigilancia para que las operaciones sigan el curso previsto y se cumpla oportunamente con todas aquellas actividades que fueron planeadas, haciendo notar las desviaciones en que se hubiera incurrido, para que se puedan ajustar las cifras presupuestales.

Hecho un comentario general acerca de la relación y desarrollo de las etapas del proceso administrativo por parte del sistema presupuestal, podemos concluir que la finalidad de éste, será: ser una herramienta de planeación y control para la Empresa; un factor de coordinación e implementación de recursos, así como un instrumento de la administración necesaria para la adecuada toma de decisiones.

1.3. CLASIFICACION

Encontramos que existen varios tipos y denominaciones de presupuestos. Esto obedece a que en cada uno de ellos se dan ciertas características propias de acuerdo a la función.

A continuación se menciona una de las formas en las cules han sido clasificados éstos.

Atendiendo a la organización que los utiliza.

- A) **Públicos:**- Los presupuestos públicos son elaborados por los organismos gubernamentales, los cuales, atendiendo a su programa de trabajo, presupuestan su gasto del período y posteriormente sus ingresos para cubrirlos.

- B) **Privados:**- Son elaborados por la iniciativa privada; en éstos se estiman primero los ingresos y después los gastos e inversiones.

Por su calidad de modificación.

- A) **Flexibles o variables:**- Son aquellos que permiten la rectificación de las estimaciones de los costos de operación y utilidades, como consecuencia de los cambios en las ventas o en el volumen de la producción.

- B) **Fijos o estáticos:**- Representan un programa inalterable, al variar las ventas y el volumen de la producción conforme a las condiciones que se presentan, las estimaciones no se cambian.

Atendiendo al orden de preparación:

- A) Principales:- Son aquéllos que sirven de base para la elaboración de otros presupuestos (ventas, producción, compras, etc.).
- B) Secundarios:- Estos son los que han sido elaborados, teniendo como base algunos de los principales, (impuestos, costo de ventas, flujos de efectivo, etc.).

Atendiendo al tiempo que abarcan:

- A) A corto plazo:- Tienen una duración no mayor de un año y se preparan de acuerdo al ejercicio contable.
- B) A mediano plazo:- Cuando abarcan un período hasta de tres años.
- C) A largo plazo:- Cuando los presupuestos comprenden un período de cinco años o más.

1.4. VENTAJAS Y LIMITACIONES.

Un sistema presupuestal bien ejecutado traerá consigo una gran cantidad de ventajas dentro de las cuales mencionamos las siguientes:

- Implica una consideración previa de las políticas básicas.

Promueve una organización adecuada y propia; esto es, que haya una asignación definitiva de las líneas de responsabilidad y autoridad para cada función de la empresa.

Precisa la participación de todos los miembros de la administración, tanto de altos como de bajos niveles ejecutivos, para el establecimiento de objetivos.

Motiva a los miembros de la misma a planear las operaciones de sus departamentos, conforme a las políticas establecidas.

Señala eficiencia o falta de ella.

Fuerza a la empresa a hacerse un autoanálisis periódico.

- Prevé el financiamiento adecuado a las necesidades de la empresa.

- Obliga a la administración a planear el uso más -

económico de la mano de obra, materiales, capacidad de operación y capital.

- Motiva la coordinación de actividades en todos los departamentos.

Hemos hablado de las ventajas del presupuesto, pero también debemos considerar sus limitaciones, entre las cuales encontramos las siguientes:

- Los datos del presupuesto no pueden ser exactos, puesto que están basados en la estimación de operaciones, y solamente queda en manos de los responsables; el éxito de su aproximación a los hechos reales.

El presupuesto no sustituye a la dirección de las empresas en sus funciones, por lo tanto, no deberá atribuirse a éste la falta de éxito como consecuencia de una mala dirección, ya que el presupuesto es solamente una herramienta de planeación y control.

- El presupuesto no funciona automáticamente, pues se hace necesario para su ejecución vigilarlo y revisarlo periódicamente, para lograr su éxito.

Su efecto psicológico es considerable, ya que -
tiende a señalar la ineficiencia individual.

CAPITULO	II	IMPLANTACION Y ELABORACION DEL PRESUPUESTO.
2.1		Estudio preliminar
2.2		Principios a los que debe sujetarse su elaboración.
2.3		Presupuestos parciales
2.3.1		Ventas
2.3.2		Producción
2.3.3		Materias primas
2.3.4		Mano de obra
2.3.5		Gastos generales de fabricación.
2.3.6		Presupuesto de compras
2.3.7		Gastos de ventas
2.3.8		Gastos generales
2.3.9		Efectivo
2.3.10		Inversión
2.3.11		Estados de resultados
2.3.12		Estado de posición financiera.
2.3.13		Cambios en la posición financiera
2.4		El punto de equilibrio en los presupuestos para la planeación de utilidades.

2.1. ESTUDIO PRELIMINAR

Dado que la implantación de un sistema presupuestal, demanda de una serie de factores y su estructura es lo suficientemente compleja, será necesario realizar un estudio preliminar en el que se consideren las características y situaciones que integran la empresa, tanto de su posición actual como de su desarrollo y proyección. A continuación menciono algunos puntos que deberá contener este estudio:

POLITICAS ADMINISTRATIVAS.

La revisión cuidadosa de todas las políticas en vigor, su clasificación, modificación y, sobre todo su difusión entre los miembros de la organización, es un requisito vital en el estudio previo a la implantación del sistema, ya que las circunstancias actuales de la empresa, pueden haber cambiado substancialmente y éstas no encajen con los fines del presupuesto.

ESTRUCTURA ORGANICA

La planeación debe descansar sobre una sólida estructura de organización con claras líneas de autoridad y responsabilidad, planes y presupuestos deben ser desarrolla---

dos en términos de responsabilidades individuales; en consecuencia, la planeación debe ir relacionada directamente con las responsabilidades de la organización.

El propósito de la organización será establecer una estructura dentro de la cual las operaciones puedan ser llevadas a cabo con el mínimo de dirección; el alcance y la interrelación de las responsabilidades de cada individuo deberán quedar especificadas pues el control presupuestal sólo puede ser efectivo, si cada ejecutivo y supervisor conoce el alcance de su responsabilidad y autoridad. Una carta formal de organización de la empresa debe ser constituida, con las cartas suplementarias que muestren las subdivisiones correspondientes. Estas cartas especificarán áreas de autoridad y responsabilidad, relaciones políticas y medidas de método de la actuación.

SISTEMA DE CONTABILIDAD.

El manual de contabilidad y el catálogo de cuentas deberán ser analizados y evaluados para determinar si éstos satisfacen las necesidades de información requerida por el sistema presupuestal, en caso contrario se correrán las modificaciones y adaptaciones necesarias para que estos cumplan con tal fin.

DEFINICION DE TERMINOS.

Es necesario unificar el criterio para facilitar la comprensión de los funcionarios que intervendrán en la preparación y control de los presupuestos. La definición de términos, simplifica la coordinación supuesto que las numerosas personas que intervienen en la elaboración de los presupuestos hablan el mismo idioma técnico, que reduce las consultas y discusiones; en cuanto al alcance de los términos, favorece el clima de buena voluntad y comprensión a la técnica.

INFORMACION ECONOMICA Y ESTADISTICA.

La recolección y clasificación de la información histórica, es también un factor importante para la implantación del sistema, pues ésta ayudará al análisis de tendencias que es un factor importante en la proyección de los gastos e ingresos del presupuesto. Por lo anterior se debe realizar un estudio en el cual se determine, tiempo y costo que se empleará en la recolección y clasificación de la información requerida. (Ventas, gastos administrativos, costos de producción, etc.).

PERIODO PRESUPUESTAL

Se deberá precisar que tipo de planeación se desea llevar, a corto plazo (1 año) o a largo plazo (de 5 años o más); sobre el particular habrá que considerar, que a un mayor período de planeación, los niveles de exactitud y detalle van disminuyendo, tanto por las fluctuaciones económicas, como por la enorme cantidad de trabajo que representa preparar cuidadosas estimaciones para muchos años.

Es recomendable que se lleve en principio una planeación a corto plazo y una vez consolidada, se preparen presupuestos a largo plazo, ya que ambos tipos de planeaciones son necesarios.

Una vez realizado y aprobado el estudio por parte del organo ejecutivo correspondiente, se deberá comunicar a to dos los funcionarios de la implantación del sistema, mediante un mensaje optimista y atractivo sobre las ventajas que se derivan de éste, con el propósito de promover el entusiasmo y la buena voluntad de todo el personal pa ra la tarea que se indica y en la que cada uno tendrá un papel a desempeñar. La implantación del sistema se podrá hacer de las siguientes formas:

Preliminar.- Dentro de la cual el sistema se va implantando en forma sistemática.

Definitiva.- Que el sistema se implante en su totalidad y de inmediato.

Sobre el particular, es conveniente hacer notar que cuando un sistema se implanta poco a poco, se va entrando en el conocimiento de cada uno de los programas que tendrán que manejarse, por lo tanto, los ejecutivos se irán familiarizando con los mismos; si la implantación se hace de definitiva y de inmediato, surgen una serie de desequilibrios o de resistencias pasivas que muchas veces llevan al fracaso la implantación del sistema, en tal caso, es recomendable que la implantación sea en forma sistemática y progresiva.

2.2. Principios a los que debe sujetarse su elaboración.

Predicción:- Invariablemente que en la formulación de los presupuestos está sujeta una ejecución de lo que sucederá en el periodo estimado.

Este principio lógicamente se basa a su vez en aspectos de orden estadístico, situaciones internas y externas de la empresa, así como una serie de factores que pueden, -

en el futuro, influir en forma determinante en su expansión y desarrollo, no sólo a corto plazo sino también a mediano y largo plazo, siempre y cuando se apliquen a una conducta social que pueda tener un carácter tecnológico de predicción.

Objetivo:- Este sin duda alguna, es uno de los principales en que se funda, ya que una previsión sólo es posible cuando los objetivos de un organismo están perfectamente establecidos y coordinados entre si, existiendo para su correcta identificación reglas negativas que debemos aludir y reglas positivas para tratar de precisarlo.

a) Reglas negativas.

- No deberá tomarse como objetivo lo que tan sólo puede ser un síntoma; ejemplo: existen reacciones en que todo hace suponer que estamos frente al cierre del mercado para un producto, cuando en realidad carecemos de los medios suficientes para la investigación de quienes pueden ser nuestros consumidores.

- No debe confundirse el objetivo con los medios para alcanzarlo. Ejemplo: en ocasiones nuestro objetivo parece ser el cambio o modernización de

nuestra maquinaria productiva, cuando el verdadero objetivo consiste en lograr mayor eficiencia en la producción, que bien puede obtenerse por - otros medios.

No deben considerarse como contradictorias posibilidades que sólo son contrarias. El ser humano, según nos dice Drucker, tiende siempre a pensar en blanco y negro, siendo que existen una serie de totalidades grises e intermedias. Además de - toda una gama de colores los cuales podemos sintetizar en una sola palabra: ALTERNATIVAS.

b) Reglas positivas.

- Deben fijarse los objetivos por escrito, separando y enumerando sus diversos aspectos y elementos, pues la mente muchas veces olvida o deja de relacionar aspectos de importancia.

Debe de contarse con dos o más opiniones para - buscar distintos puntos de vista que en dado caso pueden ser complementarios, ya que en esta - forma pueden revelársenos aspectos que probablemente a nosotros solos podrían no ocurrírsenos.

Precisión:- Los presupuestos son planes de acción y como tales deben ser expresados en la forma más precisa y con creta posible, evitando vaguedades que impidan su correc ta ejecución.

Costeabilidad:- Las ventajas que se obtengan y su efecto en los resultados como consecuencia de la implantación - de sistemas de presupuestos, deberán ser superiores al - costo de instalación y funcionamiento del propio sistema.

Flexibilidad:- Todo presupuesto debe ser elaborado consi derando cierta flexibilidad que permita adaptaciones momentáneas, pudiendo volver después a su dirección ini--- cial, cuando la presión que lo provocó cese.

Los presupuestos por estar basados en predicciones he--- chas con bastante anticipación, están expuestos a variaciones al momento de compararse con la realidad, siendo éstas de volumen y de eficiencia. Ambas provocan una dis crepancia en la realización de los programas de planea--- ción, pero bien identificados permiten el retorno a los planes iniciales.

Unidad:- Los planes deberán integrarse de tal manera que sólo existirá uno por cada actividad, pues con la presen

cia de varias surgirán dudas y contradicciones que haran sumamente difícil su consecución.

Al hablar Fayol del principio de la unidad de dirección-se expresa: "Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo objetivo. Un - cuerpo con dos cabezas en el mundo social como en el animal es un monstruo, por lo que le es difícil vivir".

Confianza:- El decidido apoyo en los principios y en la eficiencia del control presupuestal por parte de todos - los miembros del grupo directivo, es un deseo de colaboración y confianza entre todos ellos.

2.3. Presupuestos Parciales.

La planeación se debe realizar en forma descentralizada, es decir, los planes parciales que conforman el presupuesto operativo, deben ser elaborados por los responsables de su ejecución, por lo cual, cualquier modificación que pudiera surgir, deben ser objeto de consulta y aprobación por parte de ellos; esto mejorará la información en cada nivel, en virtud de que los conocimientos - y las capacidades de cada responsable son reforzadas, a la vez que mejorará la calidad de dichos planes.

Partiendo de un plazo para la elaboración del presupuesto, es necesario formular un programa que fije el inicio y el fin de los trabajos relativos a la presentación de los presupuestos parciales.

Estos trabajos e investigaciones, se deberán iniciar lo más pronto posible y concluirse lo más tarde posible, - con el objeto de que todos los factores que afectan a cada plan puedan ser considerados.

2.3.1. PRESUPUESTO DE VENTAS.

El primer paso para la preparación de este presupuesto, es el pronóstico de ventas, que expresa la demanda potencial del mercado y abre el camino a una planeación inteligente de mercadotecnia.

Para llegar a un pronóstico y a su vez definir el plan de ventas, la gerencia de esta rama deberá apoyarse en los siguientes análisis:

De mercado:- El análisis del mercado revelará los aumentos y las disminuciones que éste sufre, a su vez proporciona datos respecto a la posición de mercado de la empresa y cual podría llegar a ser ésta, así mismo indicará cual es la posición de los competidores, como el pro-

bable crecimiento o disminución de los productos de estos.

Análisis del producto:- En lo que se refiere a este análisis, se deben hacer varias consideraciones sobre: los precios, los costos, calidad y margen de utilidades por cada producto para saber si están de acuerdo al mercado de competencia.

Resultados Pasados:- La experiencia de años anteriores, el conocimiento del presente y los planes para el futuro son firmes bases para que el presupuesto sea realista y en cierto grado exacto. La prueba de que un plan de ventas pueda realizarse, depende en gran parte a las ventas hechas en años anteriores, ya que si éstas fueron posibles, hay muchas probabilidades de que se repitan en años siguientes.

Considerando los resultados de estos estudios y análisis, la Gerencia de Ventas estará en posibilidades de formular su presupuesto el cual lo deberá presentar por producto y en número de unidades.

2.3.2 PRESUPUESTO DE PRODUCCION.

Para la estimación de este presupuesto, será necesario contar con los siguientes informes y situaciones:

- Presupuesto preliminar o definitivo de ventas.
- Inventario Inicial de Artículos terminados.
- Decisión de la Política de niveles de inventarios.
- Capacidad de producción.

Teniendo los anteriores elementos y a través de su análisis y consideración se tendrán las bases para el cálculo de los artículos que será necesario producir, para satisfacer las demandas de la Gerencia de Ventas, además de poder cumplir con las existencias en inventarios al término del período presupuestado.

El cálculo por lo tanto, deberá ser por artículo y en número de unidades. En resumen, se puede decir que la planificación de la producción no puede hacerse con independencia del plan de ventas, pues éste es el punto base para su preparación.

2.3.3 PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS

Este presupuesto incluye solamente materias primas directas, su cálculo se basa en el presupuesto de producción atendiendo al número de productos terminados que se requirieren en el período presupuesto.

Con estos datos, el paso siguiente es la estimación de -

las cantidades de cada materia prima que entraría al proceso de producción, cálculo que consiste en multiplicar el número de unidades a producir por la cantidad de materia prima que se requiere para cada una de ellas.

2.3.4 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

Este presupuesto determina el costo del trabajo que se requiere para la elaboración de los artículos que estipula el presupuesto de producción. Este costo estimado puede obtenerse multiplicando el número de unidades que se van a producir por los promedios de costo de mano de obra; también multiplicando las horas de trabajo directa que se emplearán en la producción por el costo promedio de hora de trabajo.

La estimación de los promedios de costo de mano de obra, pueden ser simples o complicados dependiendo del sistema de costos que se tenga implantado.

2.3.5 PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES DE FABRICACION

Este presupuesto contempla las partidas necesarias para operar, mantener, proteger y administrar en forma eficiente la planta y sus equipos, comprende mano de obra y materiales indirectos, los cuales no son identifica---

bles dentro del proceso productivo, ni forman parte importante de ningún producto en especial.

Dentro de estos gastos se identifican los directos e indirectos, los primeros varían conforme a la producción, - en cambio los segundos permanecen constantes independientemente de los volúmenes de producción. Por lo anterior, es conveniente que para la estimación de este presupuesto se considere esta clasificación, la cual ayudará a mejorar la planeación, control y seguimiento de estos gastos.

El departamento de costos o contabilidad industrial se encargará de reunir todos los datos necesarios para su elaboración de este presupuesto y una vez determinado se turna al Comité de Presupuesto y éste lo aprobará o modificará según sean los planes generales del negocio.

2.3.6 PRESUPUESTO DE COMPRAS

Este presupuesto para su cálculo dependerá de los requerimientos de producción en cuanto a materias primas y materiales, así como de los inventarios que en opinión de la administración deben mantenerse en existencia.

Antes de calcular las cantidades que deberán comprarse -

cada mes, deben considerarse aspectos tales como: relación de pedidos hechos y material recibido, máximos y mí nimos de inventarios de materias primas, durabilidad de los materiales, etc.

Ahora bien, desde el punto de vista de producción es más importante atender a lo que se recibirá cada mes, que a los pedidos colocados en este mismo período, así como, - para efectos de control de los inventarios, es convenien te establecer un límite máximo y un mínimo de la canti-- dad de materias primas que se tendrán en existencia.

2.3.7 PRESUPUESTOS DE GASTOS DE VENTA.

Este contempla los gastos que serán erogados en las acti vidades tendientes a realizar la función de ventas, comprende los gastos de las oficinas de ventas, publicidad, promoción y gastos de distribución.

GASTOS DE LAS OFICINAS DE VENTAS.

Este presupuesto se integra por los sueldos que perciben los ejecutivos, vendedores, promotores y personal de ventas; incluye también los gastos de papelería, prestaciones, útiles de oficina y demás gastos necesarios para su funcionamiento.

PUBLICIDAD Y PROMOCION.

Este presupuesto es importante, ya que es un apoyo publicitario y promocional para que se cumpla con los objetivos del presupuesto de ventas.

Para poder atender en que consiste, trataremos por separado los términos publicidad y promoción.

Publicidad.- Es la técnica empleada para despertar el interés de los consumidores, creándoles hábitos de consumo por medio de mensajes dirigidos a través de los medios de comunicación: prensa, radio, televisión, cine, anuncios exteriores, anuncios en el punto de venta, mostrándoles los beneficios, calidad y presentación de los productos de la empresa.

Promoción.- Es aquella que se elabora con el fin de llevarla a cabo en un período de tiempo determinado, por medio de descuentos, rebajas, obsequios, etc., a nivel comercio o consumidores con vistas a mejorar la disponibilidad del producto, favorecer los pedidos y aumentar la demanda del consumidor.

Por lo tanto podemos decir que existe diferencia entre los dos términos, ya que mientras la publicidad atrae al

consumidor la promoción llega a él.

Para lograr la preparación de este presupuesto, será necesario conocer el apoyo financiero con que se va a contar para determinar los objetivos a alcanzar y los medios para lograrlos.

Esta cantidad deberá ser determinada después de haber considerado los siguientes factores:

- Las erogaciones en períodos anteriores y la efectividad de tales desembolsos.
- La publicidad que hacen los competidores.
- Los planes que se tengan para penetrar en nuevos mercados o para cubrir los presentes en forma más extensa.
- La introducción de productos nuevos o cambios importantes en los actuales.
- Relación entre la cantidad destinada a publicidad y la utilidad esperada en uno o varios períodos.

Para apoyar la autorización a este presupuesto se deberán presentar estudios completos de publicidad como de -

promoción por cada producto y línea en el cual se especi-
fique:

- a) Medios de publicidad que se utilizará.
- b) Tiempo que abarca la campaña.
- c) Objetivo que se persigue.
- d) Promociones (en dinero o en especie)
- e) A quien va dirigida (consumidor o comercio)
- f) Duración de la promoción.
- g) Objetivos de la promoción.

GASTOS DE DISTRIBUCION.

Este presupuesto se determina en función de los embar-
ques que se realizan, así como la distribución originada
por la venta, por consiguiente, podemos citar dos tipos-
de gastos.

- Los originados por el transporte de la fábrica a -
los depósitos.
- Los originados de los depósitos a las bodegas del-
cliente.

Este presupuesto se obtendrá tomando en consideración el

tipo de transporte que se va a utilizar, y las cuotas, - por kilo o tonelada bruta vigente, las cuales multiplicas das por el total de toneladas brutas a vender nos dará - el importe a presupuestar.

2.3.8 GASTOS GENERALES

Administración:- En este presupuesto se incluyen aque-- llos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades.

- Preparación de un instructivo de gastos para poder establecer la estimación, éste deberá contar con los siguientes datos para que la proyección pueda reali zarse en forma uniforme:

Número y concepto de cada una de las cuentas.

Relación de cuentas a estimar por cada área o cen-- tro de responsabilidad.

Explicación de como se deberán estimar algunos gru-- pos de cuentas.

Formas o esquemas en los que se deberán vaciar las-- proyecciones de cada cuenta, así como las cifras - efectivas que sirvan como medio de comparación pa

ra determinar las posibles variaciones.

2.3.9 PRESUPUESTO DE EFECTIVO.

Este presupuesto consiste en la estimación de los ingresos y egresos de efectivo que se obtendrán y pagarán durante el período presupuesto, sus objetivos son:

- Estimación de los ingresos, egresos y saldos de efectivo.
- Determinación de saldos mensuales.
- Fuente de datos para la preparación de estados financieros proforma.
- Coordinación de todos los presupuestos de operación, traducidos en sus demandas de efectivo, asegurando la marcha fluida del negocio, evitando situaciones financieras embarazosas, peligrosas y costosas, salvaguardando el buen crédito.

Utilización:- Aunque no indica con precisión las entradas y salidas podemos utilizarlo en las siguientes funciones:

- Planeación de las necesidades de efectivo que permi-

ta su manejo con el menor capital de trabajo posible. Nos hace conocer las fechas de sus desembolsos para así poder planear y coordinar los pagos con las correspondientes entradas y evitar tener fuertes sumas disponibles en un período dado y un déficit en una fecha determinada posterior que pueda volver a ser seguido de una existencia excesiva.

- Nos permite planear la utilización del dinero y la solicitud de préstamos con toda oportunidad posible.
- Nos ayuda a tomar las providencias necesarias para el pago oportuno de obligaciones.
- Procura en forma organizada y oportuna los fondos necesarios para la expansión y ampliación a través de inversiones en activo fijo. El presupuesto de caja ayuda a evitar préstamos prematuros a intereses elevados, así como en caso necesario permite poner a la venta acciones en el momento oportuno y con las mayores ventajas posibles.
- Nos permite realizar ahorros sustanciales, sobre todo en México donde el costo de dinero es alto comparado con el de algunos otros países, por medio de descuentos por pronto pago, compras ventajosas de ma

teriales, etc.

- Es un auxiliar en formación de la política del pago de dividendos.

2.3.10 PRESUPUESTO DE INVERSION

El presupuesto de inversiones, puede ser considerado como el más importante, debido principalmente a las fuertes sumas de capital que en él se necesitan invertir, es conocido también como presupuesto de capital.

Este presupuesto es esencialmente una lista de lo que se cree que sean proyectos importantes para la adquisición de nuevos activos fijos o en su defecto, mejoras a los activos ya existentes y el costo estimado de cada proyecto. Estos proyectos deberán ser lo suficientemente específicos para permitir su identificación y se puedan originar en cualquiera de las divisiones de la empresa. Cada proyecto o proposición, exceptuando los de menor cuantía, es acompañado de la justificación que lo apoya.

Importancia:- Posiblemente, ningún otro aspecto de las decisiones que hay que tomar, es tan importante como el presupuesto de inversiones, ya que hay que seleccionar cuidadosamente y considerando la disponibilidad de fondos, las inversiones mas beneficiosas.

Para lograr que los proyectos sean autorizados, es necesario prepararlos en forma detallada, ésto quiere decir que habrá que efectuar una evaluación con diferentes alternativas, mediante un estudio de rentabilidad, donde se calculará el rendimiento de la inversión.

Preparación:- Anualmente, de acuerdo a fechas establecidas por el director del presupuesto, cada división deberá enviar sus proposiciones que incluirán planes de inversiones para los siguientes años.

Estas proposiciones podemos clasificarlas en dos formas:

1. Las que se refieren a las inversiones en Fábricas.
2. Las que se invertirán en la administración y distribución.

Las inversiones en fábricas se realizan debido a:

- Reemplazos y aumentos justificados de activos fijos- que caen en la obsolescencia o vetustez.
- Instalaciones en las fábricas existentes, o nuevas - construcciones con el fin de incrementar la producción de los productos ya existentes.

- Instalaciones para nuevos productos en las fábricas que ya existen o en nuevas.

Las inversiones en administración y distribución se refieren a aquellas que se realizan en las unidades administrativas, como son: ampliación del edificio, compras de mobiliario, máquinas de escribir, vehículos para la distribución de los productos, mejoras que se realicen en las sucursales o regiones de venta, etc.

Por lo tanto, podemos decir que el presupuesto de inversiones, es de gran importancia para la empresa, ya que debido a que las erogaciones de capital involucran la inversión de grandes compras por largos períodos, cualquier error en su evaluación podrá resultar perjudicial para la empresa.

2.3.11 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO.

El estado de resultados presupuestado se forma con la integración de los presupuestos de ventas, costo de ventas, gastos de venta y distribución y el presupuesto de gastos administrativos.

La preparación de este presupuesto consiste principalmente en la agrupación de las estimaciones hechas para

cada una de las actividades y funciones de la empresa.- El funcionario de presupuestos y el personal de finanzas tendrán que hacer ciertos cálculos para transformar las estimaciones hechas por la administración de operaciones (Departamento de Ventas, Producción y Servicios de Distribución), en cifras de ingresos y gastos.

La preparación periódica de este documento es indispensable para poder controlar las operaciones reales, así como la formulación de presupuestos de resultados por productos, con el objeto de determinar la contribución que cada producto hace a las utilidades totales de la empresa. Este estado de resultados por producto es un instrumento de gestión indispensable para toda decisión relativa a la política de venta; contiene indicaciones sobre la rentabilidad de los productos, así como ciertas informaciones sobre los precios de venta, estructura de la clientela y los márgenes concedidos, etc.

Después de preparar el estado de resultados total de la empresa, se revisa y compara con los objetivos en mente; en caso de no ser satisfactorios, se revisan nuevamente cada uno de los componentes y se hacen los ajustes que sean factibles teniendo cuidado de que los responsables de cada departamento esten de acuerdo con los cambios necesarios .

cada una de las actividades y funciones de la empresa.- El funcionario de presupuestos y el personal de finanzas tendrán que hacer ciertos cálculos para transformar las estimaciones hechas por la administración de operaciones (Departamento de Ventas, Producción y Servicios de Distribución), en cifras de ingresos y gastos.

La preparación periódica de este documento es indispensable para poder controlar las operaciones reales, así como la formulación de presupuestos de resultados por productos, con el objeto de determinar la contribución que cada producto hace a las utilidades totales de la empresa. Este estado de resultados por producto es un instrumento de gestión indispensable para toda decisión relativa a la política de venta; contiene indicaciones sobre la rentabilidad de los productos, así como ciertas informaciones sobre los precios de venta, estructura de la clientela y los márgenes concedidos, etc.

Después de preparar el estado de resultados total de la empresa, se revisa y compara con los objetivos en mente; en caso de no ser satisfactorios, se revisan nuevamente cada uno de los componentes y se hacen los ajustes que sean factibles teniendo cuidado de que los responsables de cada departamento esten de acuerdo con los cambios necesarios .

2.3.12 ESTADO PRESUPUESTADO DE POSICION FINANCIERA

La presupuestación moderna exige que se prepare un balance que ha de mostrar condición de los activos y capitales una vez realizados los planes expuestos en el presupuesto. La mayoría de las empresas lógicamente deben obtener un rendimiento satisfactorio de los bienes utilizados en el negocio y de los capitales invertidos por los accionistas; al comparar los ingresos estimados con los activos o capitales que constan en el balance estimado, se puede calcular el rendimiento sobre los activos o el rendimiento sobre la inversión.

En base a los balances estimados se proporciona la información necesaria para calcular las proporciones o relaciones financieras que se presentarán si los planes presupuestados se llevan a cabo según las estimaciones, entre algunas funciones que permitan a la administración analizar el curso de los negocios en determinado momento; se pueden citar las relaciones que existen entre activo circulante y pasivo circulante; deudas y capital, etc. La comparación de relaciones proyectadas con relaciones reales en años precedentes dan pautas importantes de saneamiento y progreso de una empresa.

En la elaboración de un balance estimado, se pueden re-

comendar los pasos siguientes:

- Saldo de las cuentas del balance real del ejercicio precedente (cuentas de activo, pasivo y capital).
- Proyectar en cada grupo de cuentas de activo, pasivo y capital; los aumentos o disminuciones efectos de las transacciones financieras que aparecen en los distintos presupuestos; corriendo los asientos contables necesarios que reflejan la situación financiera de la empresa para el año presupuestado.
- Después de elaborar los asientos contables, se sacan los saldos por grupos de cuentas, obteniendo de esta manera el balance general presupuestado.

2.3.13 ESTADO PRESUPUESTADO DE CAMBIOS EN LA POSICION FINANCIERA.

El punto de partida para la elaboración del estado de cambios en la posición financiera de la empresa lo constituye un balance comparativo. Para este efecto se tomará en cuenta el balance del año precedente y el balance estimado para el año presupuestado, las diferencias que resulten de la comparación de estos dos balances constituyen lo que se conoce como orígenes y aplicaciones de

recursos.

Origen de Recursos;

- Aumentos de capital contable (por utilidades, por aumento de capital).
- Aumentos de pasivos a largo plazo.
- Disminución de Activos circulantes (depreciación y amortización, por ventas).
- Disminución de capital de trabajo.

Aplicación de Recursos:

- Disminuciones de capital contable (por pérdidas, por utilidades repartidas o retiros de capital).
- Aumento de activo no circulante.
- Disminuciones de pasivos a largo plazo.
- Aumentos de capital de trabajo.

A continuación enunciaré en forma concreta lo que se en tiende por cada grupo de este estado.

Capital Contable.- Es el capital total de la empresa in

tegrado por el capital social, otras aportaciones y utilidades o pérdidas acumuladas.

Pasivo a Largo Plazo.- Son las obligaciones que tiene la empresa con vencimiento a plazo mayor de un año.

Activo Circulante.- En este renglón se incluyen el efectivo y otros activos que pueden ser vencidos o consumidos durante un año como los siguientes: efectivo e inversiones y valores de inmediata realización, documentos y cuentas por cobrar, inventarios de materias primas, materiales, artículos terminados, etc.

Pasivo a Corto Plazo.- Se definen en este rubro como las obligaciones cuya liquidación se espera llevar a cabo dentro de un año, tales como, préstamos bancarios a un año, impuestos, comisiones, obligaciones con proveedores y acreedores, etc.

Activo no Circulante.- Inversiones en valores de carácter permanente, inmuebles, planta y equipo.

Capital de Trabajo.- Es la diferencia de los activos circulantes con los pasivos a corto plazo, representando la posibilidad que tiene una empresa de cubrir sus obligaciones según sea la proporción de los activos circ

culantes con el pasivo a corto.plazo.

Los objetivos del estado de cambios en la planeación financiera de una empresa son:

- Resumir las actividades de la empresa en cuanto a financiamiento e inversión, mostrando la generación de recursos que provienen de las operaciones del período.
- El proporcionar información completa sobre los cambios en la posición financiera durante el período.

En consecuencia de lo explicado, se puede decir que el conjunto de todos los presupuestos integran el presupuesto general y los objetivos de una empresa.

2.4 EL PUNTO DE EQUILIBRIO EN LOS PRESUPUESTOS PARA LA PLANEACION DE UTILIDADES.

Importancia del punto de equilibrio para toma de de cisiones.

El punto de equilibrio representa la cifra de ventas -

que es necesaria alcanzar para cubrir los costos y gastos de una empresa y en consecuencia no obtener utilidad ni pérdida. También se puede definir como el punto en el que cesan las pérdidas y empiezan las utilidades.

Todas las empresas tienen objetivo principal, el lograr utilidades a través de sus transacciones, por lo tanto, el empresario tiene la necesidad de obtener información oportuna y eficiente, la que permitirá ejercer un control adecuado sobre las modificaciones que pueden afectar la estructura económica de su negocio.

El punto de equilibrio ofrece a la gerencia el análisis de la relación entre costos - volumen - utilidades, ya que por lo general se desean saber las repercusiones, si alguno de estos factores cambia estando en posibilidades de ver cual cambio rendirá una utilidad más satisfactoria.

A continuación enunciaré los usos que se le da al punto de equilibrio, a fin de que las empresas planeen adecuadamente sus utilidades, ya que estas dependen de las decisiones periódicas a las que se enfrentan los empresarios.

a) El punto de equilibrio permite conocer los efectos

de una ampliación o reducción en las actividades de una empresa, así como la reorganización de la misma; con base en los resultados, toma las medidas necesarias para seguir operando con utilidad.

- b) Proporciona los medios para analizar las operaciones de una empresa por artículos con el fin de poder determinar que artículos producen utilidad y - cuales pérdidas; así también, saber en que proporción contribuyen a las utilidades o pérdidas que - tenga la empresa. De acuerdo a este tipo de información, la política de ventas puede ser guiada eficientemente. Por ejemplo: en caso de que la venta de un artículo está dando resultados negativos, la empresa puede optar por discontinuarlo o investi--gar los métodos a fin de tomar las medidas que juzgue más convenientes.
- c) El punto de equilibrio se aplica para planear y - proyectar costos y venta a diferentes volúmenes de producción. Es indudable que en la actualidad para que una empresa tenga éxito, tiene que planear anticipadamente sus utilidades en lugar de esperar - a que concluya el ejercicio contable para conocer-únicamente si sus utilidades aumentaron o disminu-yeron en relación con los ejercicios anteriores.

- d) Se puede aplicar a la fijación de precios de venta que produzcan los ingresos suficientes para cubrir los costos y que además dejen un margen de beneficio, siendo este uno de los problemas más complejos que existen para la administración, así como también es una de las metas principales que deben alcanzarse con el objeto de llevar a cabo los fines para los que se creó la empresa. Contribuye y define la política de precios y volumen de operaciones que redituen mayor utilidad sobre la inversión.
- e) Colabora en la formulación de los presupuestos estableciendo una planeación más conveniente para obtener la utilidad deseada. Analiza la experiencia pasada y forma parte del proyecto de los hechos y elementos futuros, constituyendo una de las bases más efectivas para el control de las operaciones de una empresa.
- f) A menudo una compañía tiene necesidad de cambiar sus métodos de fabricación o sistemas de ventas y distribución, para adaptarse a nuevas condiciones económicas, el punto de equilibrio ayuda a conocer los efectos del cambio en forma anticipada.

- g) El punto de equilibrio está ligado con la teoría - del costeo directo, ya que en ambos se utiliza la distinción de los costos en fijos y variables, según sea su naturaleza, siendo esta separación de - los costos, elementos indispensables en el estudio del punto de equilibrio.

En resumen, el método de análisis del punto de equilibrio proporciona una información veraz en lo que se refiere a las variadas decisiones que se toman en una empresa - con respecto al planeamiento de utilidades, valorizando las diferentes alternativas que deban planearse antes - de modificar las situaciones que operan en un momento - dado en la empresa. Por lo expuesto en párrafos anteriores, se puede decir que el estudio del punto de equilibrio es una herramienta indispensable en la toma de decisiones para planear utilidades.

SEPARACION DE LOS COSTOS Y GASTOS EN FIJOS Y VARIABLES.

La distinción entre los costos y gastos en fijos y variables son los elementos indispensables para el estudio del punto de equilibrio; por lo tanto, es importante enunciarlos de la manera siguiente:

- a) Los costos y gastos fijos son aquellos que son re-

queridos por la existencia del negocio. Estos se relacionan con la estructura y la organización del negocio, es decir, sus fábricas y oficinas, su personal permanente y sus gastos comerciales, administrativos y financieros. También a este tipo de costos se le conoce como "costos de capacidad", "costos de tiempo", "costos constantes", "costos de -mantención del negocio" y "costos de período" porque durante un período normal de negocio, varían -muy poco cualquiera que sea el nivel de actividad. Dentro de este tipo de costos se pueden mencionar los gastos de producción (mano de obra indirecta, -rentas, seguros, depreciación, etc), además del total prácticamente de todos los gastos administrativos (sueldos, materiales de oficina, gastos de via je, teléfonos, etc.).

Hay que tomar en cuenta que los gastos fijos solo son válidos para aquellos gastos que prácticamente quedan sin cambiar cuando el volumen de producción y ventas varía entre dos límites predeterminados, -es decir, entre más o menos 10% del volumen considerado como normal. Fuera de estos límites, los -gastos fijos aumentarán o disminuirán paulatinamente como por ejemplo: en un nivel de actividades -muy reducido es probable que haya una reducción en

gastos fijos (personal despedido, activo fijo vendido, eliminación de productos, etc.). En forma si milar, en un volumen de actividad muy elevado, se alcanzará un mayor nivel de gastos fijos por la adición de nuevas facilidades de producción y aumentos en el personal de ventas, etc.. Por lo tanto, la teoría de los gastos fijos queda supeditada a la duración de determinado período.

Además debido al continuo desarrollo de un negocio y su adaptación a las condiciones del mercado, ocurren constantes cambios en la estructura de los gastos. Los gastos fijos pueden ser segregados solo para un período normalmente de doce meses y el análisis entre gastos fijos y variables se debe re-examinar regularmente, esto es con el fin de obtener una distinción satisfactoria entre gastos fijos y variables, por lo que es esencial asentar el período a considerar y los límites dentro de los cuales puede variar el volumen de actividad.

- b) Los costos y gastos variables son aquellos que siguen proporcionalmente el volumen de producción o ventas. Por esto también son llamados costos propor cionales o costos de actividad: estos costos representan para un volumen de actividad los gastos adi

cionales que ocurrirán por cada unidad adicional -
vendida fabricada. Los gastos variables pueden ser
llamados también costos marginales y en este ren-
glón se incluyen las materias primas, mano de obra
directa, parte de gastos de producción (electrici-
dad, materiales de empaque), de gastos de distribu-
ción (fletes) y de gastos de venta (descuentos, bo-
nificaciones y comisiones, etc.)

En las aplicaciones de costeo directo, se conside-
ra que los gastos variables cambian estrictamente
en proporción al volumen de actividad, algunas ve-
ces acusan una tasa de aumento irregular, ya que -
puede suceder que los gastos que normalmente son -
variables se vuelven fijos debido a un volumen re-
ducido de actividad, como por ejemplo: obreros pro-
ductivos son transferidos temporalmente a un traba-
jo improductivo.

En la clasificación de los gastos fijos y variables
pueden surgir algunas dificultades para clasificar
los gastos que tienen elementos fijos y variables;
a estos gastos se les conoce como gastos semivaria-
bles, pero con un análisis detallado del desarro-
llo de estos gastos a diferentes niveles de activi-
dad normalmente permitirá hacer una distinción ra-

zonable para desglosarlos en fijos y variables. -
 Los errores que pueden surgir en estos casos espe-
 ciales no afectan mucho, lo importante es hacer la
 distinción en fijos y variables, esta información-
 nos será extremadamente útil aún con ciertos defec-
 tos, a condición de que éstos no afecten las ci-
 fras en forma significativa.

- c) La contribución marginal es uno de los elementos -
 más importantes que intervienen en la determina-
 ción del punto de equilibrio. Esta es la cantidad -
 que resulta de disminuir de las ventas netas los -
 costos variables. La contribución marginal puede -
 ser expresada en cifras totales, unitaria y porcen-
 taje, así pues, también se le denomina como aporta-
 ción marginal, ingreso marginal y margen de aporta-
 ción.

La contribución marginal es el remanente o parte -
 de las ventas de que se dispone para cubrir los -
 costos fijos y obtener utilidades.

PRESENTACION GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

La presentación gráfica del punto de equilibrio es una-
 de las maneras de hacer que el estudio a que me refiero

en el presente capítulo, se asimile con claridad y sea de fácil comprensión.

Para la presentación gráfica del punto de equilibrio, es necesario trazar dos líneas perpendiculares entre sí, formando los ejes de coordenadas, con un punto de intersección denominado punto de origen de coordenadas. Una vez trazados los ejes de coordenadas, es necesario adoptar una escala de medida conveniente para presentación de las ventas, gastos y volumen de unidades vendidas.

En el caso particular de este ejemplo veamos la figura del anexo 1, Gráfica del Punto de Equilibrio:

- X El eje horizontal representa el volumen de ventas - en miles de unidades.
- Y El eje vertical representa los gastos variables, - gastos fijos y los ingresos por ventas en miles de pesos.
- O Este es el punto de origen de las coordenadas y de aquí partirá una línea que representará las ventas - según sean las alternativas a considerar:

VENTAS NETAS:- Dentro del plano de la figura (No. 1), -

se localiza el punto de unión de las ventas en miles de unidades con las ventas en miles de pesos, entonces se traza una línea recta que parte del punto de origen al punto de unión ya localizado.

COSTOS FIJOS:- Dentro del mismo plano, partiendo del -- eje de la Y representado en miles de pesos, se traza - una línea horizontal paralela al eje de la X, ésto es - con el fin de representar a un nivel determinado que - los costos fijos son constantes.

COSTOS VARIABLES:- Se localiza en el punto de unión de los costos variables con las mismas unidades vendidas - y desde el punto donde se originaron los costos fijos - se traza una línea recta al punto de unión localizado.

PUNTO DE EQUILIBRIO:- En el punto de intersección de - las ventas con los costos variables, se localiza el pun to de equilibrio, en este punto es donde las ventas son iguales a la suma de los costos variables, más costos - fijos, es decir, donde no hay ni utilidad ni pérdida.

AREA DE UTILIDADES:- El área de utilidades a diversos - volúmenes de venta se localiza en la gráfica en la parte superior del punto de equilibrio.

AREA DE PERDIDAS:- En el área de pérdidas se encuentra - representada en la gráfica inferior del punto de equilibrio.

En el ejemplo de la figura (No. 1), se puede observar - que la Compañía "Z", S.A., obtiene los siguientes resultados:

Ventas en miles de unidades	95
Ventas en miles de pesos	1,200
Costos variables en miles de pesos	690
Contribución marginal en miles de pesos	510
Costos fijos en miles de pesos	300
Utilidad	210

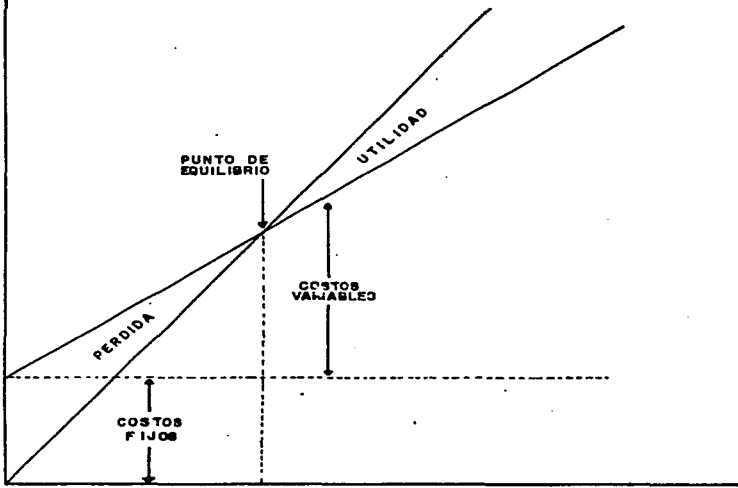
PUNTO DE EQUILIBRIO

Ventas en miles de unidades.	56
Ventas en miles de pesos.	706
Contribución marginal en miles de pesos	300
Costos fijos	300
Utilidad o pérdida	-0-

(MILES DE PESOS)

1300
1200
1100
1000
900
800
700
600
500
400
300
200
100
0

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100 110 120 (MILES DE UNIDADES)



(FIGURA No. 1)

CAPITULO	III	CONTROL PRESUPUESTAL
3.1		Concepto
3.2		Importancia
3.3		Contabilidad por áreas de responsabilidad
3.3.1		Concepto
3.3.2		Ventajas
3.3.3		Elementos
3.4		Principios de administración por excepciones y su importancia en la aplicación del control presupuestal.
3.4.1		Principio de las excepciones
3.4.2		Determinación de variaciones
3.4.3		Determinación de la causa
3.4.4		Consideración de alternativas
3.4.5		Revaluación de los planes tomando en cuenta la medida de corrección.

3.1 CONCEPTO

Cuando se habla de control presupuestal, debe este interpretarse como un medio del cual dispone la Gerencia, para planear, realizar y controlar las operaciones de una Empresa en todos sus sectores, a base de establecer objetivos técnicamente predeterminados, enfocados desde el punto de vista de las utilidades y a base de presupuestos parciales, proporcionando inclusive los lineamientos para hacer posible el logro de tales objetivos.

David R. Anderson:- "Define el control presupuestal como un resumen en términos financieros de los diferentes estándares establecidos que comprendan todos los departamentos del negocio, o sea un plan coordinado para la futura operación del negocio, expresado en términos financieros y agrupado en la misma forma que deberán presentarse en los registros contables".

El C.P. Roberto Salas:- Menciona "que el control presupuestal es el conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad, sirven a la administración para planear, coordinar y controlar por medio de presupuestos todas las funciones y operaciones de una empresa, con el fin de obtener el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo".

Después de haber hecho mención de las definiciones, que de control presupuestal dan estos autores, es conveniente señalar la diferencia que existe entre los términos - presupuesto y control presupuestal, y la importancia de cada uno de ellos dentro del sistema.

Diremos que un sistema presupuestal, está integrado por presupuestos parciales (Presupuesto Operacional), como - por la técnica implantada para el control de los mismos (Control Presupuestal). Así tenemos que los presupuestos parciales, pueden existir sin un control presupuestal - implantado, pero este, no será factible si no existen - los presupuestos, ya que éstos son la esencia y fundamento absoluto del sistema.

Refiriéndonos al control presupuestal como parte del sistema, diremos que este consiste en la técnica del análisis detallado de las variaciones que resulten de la comparación metódica y regular de los planes previstos y - los hechos incurridos, investigando lo más frecuentemente posible las causas de las divergencias observadas, conociendo de esta manera si la empresa se va manteniendo dentro del camino trazado, haciendo posible modificar - los planes a la marcha de los acontecimientos, para que la empresa alcance un plan de acción sólido y flexible _ a un mismo tiempo.

3.2 IMPORTANCIA

La importancia que tiene en la administración de la empresa es indudable, ya que mediante éste se generan informes oportunos de comparación de las cifras del presupuesto y las reales, tomando nota de las variaciones y - procurando explicarlas mediante la aclaración y consulta con los ejecutivos responsables.

Estos informes deberán ser elaborados considerando los - siguientes elementos:

- a) Ser adaptados a las condiciones y necesidades pecu-
liares de la empresa.
- b) Ser simples y sencillos, buscando también la com-
prensión por personas no versadas en la técnica de -
la contaduría.
- c) Incluir sólo la información esencial para que el in-
forme resulte claro y comprensible.
- d) Elaborarse pensando en las necesidades de los desti-
narios principales
- e) Ser preparados y distribuidos con la oportunidad y

tiempo requeridos.

- f) Expedirse con constancia, ya que sus interrupciones pueden provocar falta de interés.
- g) En lo que sea posible deben tener un aspecto constructivo, y no de crítica.
- h) Deben seguir el lineamiento de los presupuestos -- aprobados, y de ser posible hacer la separación de las variaciones controlables y las no controlables.
- i) Deben prepararse con objeto de administrar por excepciones; en lugar de presentar un informe completo de comparación, sólo deben advertirse las desviaciones importantes del presupuesto, pues por lo general a la administración, le preocupan sobre todo lo que se aparte de los planes.

La vigilancia de la ejecución presupuestal, se hará por semana o mes, aunque también hay empresas que ejercen el control trimestralmente; pero estas características se deben dejar a la elección del Administrador, teniendo presente que el lapso del estudio de control presupuestal, estará supeditado a las necesidades particulares de cada empresa.

3.3 CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

3.3.1 Concepto de Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

- La naturaleza de las empresas modernas requiere de una delegación de autoridad y responsabilidad hacia las personas que tengan la capacidad y habilidad necesarias para la buena marcha de las operaciones - comprendidas dentro de una determinada área de actividades de la empresa.

- De hecho surge la necesidad de controlar esas res-ponsabilidades delegadas, para conocer el grado de eficiencia con que se han utilizado.

- La contabilidad por áreas de responsabilidad, pre-tende controlar esas operaciones identificando los ingresos, costos o gastos con las personas responsables, y compararlos contra los objetivos esperados para determinar las variaciones y corregirlas con - la intervención de ellos.

- No es por lo tanto un sistema independiente de la - contabilidad, sino sólo una forma de clasificar y - presentar los datos, pues mientras la contabilidad- tradicional agrupa los gastos según su naturaleza y

la contabilidad de costos según el producto o servicio a que corresponde, la contabilidad por áreas de responsabilidad identifica las operaciones con las personas responsables de éstas, permitiendo medir - la eficacia de operación de cada área y calificando al personal que interviene en dicha actividad.

- Para tratar de precisar que debe entenderse por contabilidad por áreas de responsabilidad; se señalan algunos conceptos dados por varios autores:

EDUARDO ARGIL AGUILAR

"La contabilidad por centros de responsabilidad es simplemente el sistema de registrar y sumarizar los ingresos y gastos incurridos, clasificados por responsabilidades. Esto es, presentarlos de acuerdo al departamento o funcionario clave, que tuvo la facultad de lograr o no esos ingresos y gastos o de aumentarlos o disminuirlos".

LUIS CORREA QUINTERO.

"La contabilidad por áreas de responsabilidad es un conjunto de procedimientos que sirven como instru--mento de la administración para el control de los -

costos y gastos, tomando en cuenta la responsabilidad asignada a cada funcionario, permitiendo su reducción al número, sin perjuicio de la eficiente - operación de la empresa".

BALTAZAR CRUZ LECHUGA

"El sistema de contabilidad por responsabilidades - establece el control de los costos, operaciones y - valores controlables, asignados en standares y presupuestos por niveles de responsabilidad administrativa, estructurados en la carta de organización. Se personalizan los puestos para reportar sus variaciones a quien los controla y al mismo responsable, para que puedan actuar de inmediato en las áreas de - peligro, tan pronto se originen y corrijan así las causas que las motivaron".

FRANCISCO CARLOS PEREA ROMAN.

"La contabilidad por áreas de responsabilidad, es - una técnica de la contabilidad administrativa creada para controlar y reducir los costos y los gastos mediante la estimación de la productividad individual en los ámbitos todos del negocio. Alcanza tales metas identificando un control positivo sobre -

las personas, identificando las erogaciones con quienes las han originado, utilizando presupuestos como medida de eficacia e informando a los integrantes de la organización de los resultados habidos; ellos mientras esgrimen una poderosa arma administrativa: la motivación humana, única capaz de conducir a la satisfacción en la participación individual".

De los conceptos anteriores, se desprende que la esencia de la contabilidad por áreas de responsabilidad, es identificar las operaciones con las personas que las han originado y usar medidas de comparación como son los presupuestos y costos standar para medir los resultados obtenidos.

En un principio, la contabilidad por áreas de responsabilidad se enfocó únicamente al control de los costos, pero en la actualidad se empieza a aplicar a los ingresos y a algunos renglones del balance, aunque en realidad, dentro de la contabilidad tradicional ya existen elementos que permiten exigir responsabilidades a las personas que tienen a su cargo ciertas funciones, por ejemplo: una relación de saldos de cuentas por cobrar que indique cuales se encuentran ya vencidas, permitirá exigir explicaciones al Departamento de Crédito y Cobranza, acerca -

de la forma en que ha trabajado.

3.3.2 VENTAJAS

Entre las ventajas que proporciona podemos señalar las siguientes:

- Permite un control eficiente de las operaciones, costos y gastos, ya que se lleva a cabo desde su origen, asignando responsabilidades a cada persona en los diferentes niveles administrativos.
- Las acciones correctivas son más eficientes, pues se conoce el concepto de la variación, la explicación de las causas, la localización y el responsable de la misma.
- Estimula al personal al que hace sentir vinculado a la empresa, pues conoce los objetivos que se persiguen y los resultados obtenidos.
- Facilita la administración por excepciones, ya que los ejecutivos conocerán las variaciones importantes y orientarán sus actividades hacia su análisis y corrección.

- Se obtiene un gran aprovechamiento de la contabilidad, ya que es posible medir la eficiencia de los jefes dentro de sus áreas, y crear un equipo administrativo.

3.3.3 ELEMENTOS DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Los elementos que la integran y que permiten un adecuado registro son los siguientes:

- a) Registros Auxiliares.- Son de control y permiten anotar diariamente las erogaciones efectuadas por cada área debidamente clasificadas por subcuentas o por funciones.
- b) Hoja de control, es el resumen de las cantidades del auxiliar de cada área, checando que el registro analítico se haya hecho correctamente.
- c) Catálogo de Areas de Responsabilidad.- Es el listado de los números de identificación, asignados a cada una, el nombre y el nivel a que pertenecen. Este desempeña la misma función que el catálogo de cuentas de la Contabilidad General.

- d) Catálogo de Asignación de Costos y Gastos.- Es la - distribución de los costos y gastos que se pueden - controlar. Sirve de base para la elaboración de los presupuestos, ya que señala los diferentes conceptos que se van a estimar.
- e) Guía de Contabilización.- Es la explicación de la - forma en que se deben afectar las cuentas por la actuación de cada área.
- f) Informes de Responsabilidad.- Son documentos en los que se presentan las erogaciones reales y los presupuestos por cada área, determinando a su vez, las - variaciones.

Con todos estos elementos estaremos en posibilidades de efectuar un correcto registro que permita obtener la información que periódicamente se necesita. Para su establecimiento se requiere inicialmente definir la estructura organizacional, de tal manera que queden correctamente delimitadas las áreas que la integran, así como las - funciones, responsabilidad y autoridad que les corresponden a cada una de ellas.

Una vez definidas, se les asignará un número que facilite su identificación, el cual viene a constituir el núme

ro de la cuenta en las que se registrarán las erogaciones controlables correspondientes.

En lo que se refiere a costos y gastos, si es necesario hacer algún ajuste de la contabilidad existente, aunque la fuente de información seguirá siendo la contabilidad tradicional.

3.4 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION POR EXCEPCIONES Y SU IMPORTANCIA EN LA APLICACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

3.4.1 PRINCIPIO DE LAS EXCEPCIONES.

Antes de describir la importancia que representa este principio en el proceso administrativo, resulta imperante definir lo que en forma general se identifica como el principio de las excepciones.

Dedicar el máximo tiempo a los problemas excepcionales sin preocuparse de los asuntos que marchan conforme a los planes.

Para este efecto es necesario contar con dos importantes elementos; un plan de operaciones -presupuestos- y el resultado real -contabilidad-.

De la comparación de ambas, surgen las inevitables variaciones a las que dedicaremos la mayor parte del tiempo - ejecutivo mediante una previa jerarquización, la que se puede ejemplificar de la siguiente manera:

- Los excesos de costos mayores al 10% y los ahorros - de costo mayor al 5%, constituyen excepciones que deben investigarse.

Aunque resulta un tanto obvio, es necesario recalcar que para que este principio funcione, el sistema de control presupuestal debe ser diseñado en forma tal que las variaciones sean visibles inmediatamente que se originen.

Como técnica, el principio de las excepciones permite a la administración moderna operar de manera diferente a - la usada anteriormente. En un tiempo los funcionarios ne cesitaban conocer todos los aspectos de un negocio; ahora una vez aprobados los planes y objetivos, únicamente - las discrepancias a dichos planes deben ponerse a su conocimiento. La eficiencia máxima en estos casos puede - significar, en el plano de ingeniería. eficiencia mecáni ca, así como el plano financiero, los costos más bajos y las utilidades más altas posibles.

3.4.2 DETERMINACION DE LAS VARIACIONES.

Elementos y procedimientos para determinarlas.- Para la aplicación de la administración por excepciones es necesaria la identificación de dos factores: La preparación de un presupuesto y la fijación de standares y el registro oportuno y veraz del resultado real de las operaciones.

Pero aún con el establecimiento de standares excelentes, tenemos todavía variaciones, por lo que una teoría que se debe tener siempre en consideración es que los datos sobre los resultados reales de las operaciones deben compararse de inmediato con los standares o viceversa. Cualquier diferencia en relación con los standares se convierte en una variación y sirve para identificar el área en la que existen problemas. La detección de dichas áreas puede realizarse por diversos métodos.

a) Procedimiento Financiero:

Usando este sistema se anotan por medio de tendencias una serie de resultados actuales, que si no difieren grandemente respecto a los standares establecen la norma; de ahí que los factores que varían en ambos lados se convierten en las variaciones. Después se identifican las áreas y los períodos en los que tuvieron efecto los excesos o ahorros.

Otro sistema financiero es el de observar los reportes sobre utilidades. Cuando la utilidad que se obtiene no es satisfactoria, es síntoma de la existencia de algún problema, por lo que de inmediato se procederá a la identificación del área en donde éste se genere, para lo cual será necesario la elaboración de un análisis que delimite las áreas de responsabilidad en donde la diferencia tiene efecto y se pueda tomar acción efectiva.

b) No Financiero:

En muchas ocasiones este tipo de procedimientos son adoptados por la administración, sin darse cuenta, en su afán de descubrir las áreas donde las variaciones se están llevando a efecto y en asociación directa con la técnica financiera y la teoría de la administración por excepciones. Por ejemplo: cuando una máquina deja de producir por una falla, o la calidad de los productos se refleja en devoluciones o cancelaciones de pedidos, el impacto de la anomalía en los estándares y por supuesto en las utilidades es inmediato; pero bastará una visita de los administradores a la planta, para determinar la existencia del problema antes de que afecte notablemente los resultados; estamos ante la aplicación de un procedimien-

to no financiero.

Algunos ejecutivos adoptan la práctica de recorrer la planta regularmente y eso les permite detectar problemas mucho antes de que éstos afecten sus resultados, logrando además identificar con mucho más rapidez y objetividad las áreas generadoras de los problemas y aplicar oportunamente los correctivos adecuados antes de que se originen discrepancias con respecto a los planes.

Sistemas perfeccionados como el de presupuestos que usa la teoría de la administración por excepciones, llega a ser un factor importante para ayudar a la administración a localizar los problemas.

3.4.3 DETERMINACION DE LA CAUSA.

Una vez determinada la variación e identificada el área donde se presentó el problema que la ocasionó, debemos hacer la siguiente consideración:

Si son dos los elementos concurrentes para la determinación de una variación, un presupuesto y una realidad, necesaria será la revisión de ambos antes de la aplicación de cualquier acción correctiva.

a) Revisión de los Standares.

Con el fin de evitar pérdida de tiempo, es aconsejable revisar en primer término los standares, ya que frecuentemente éstos son preparados basándose en la realización de ciertas mejoras a las condiciones -- existentes en el momento de su preparación y que por circunstancias imprevistas no fueron realizadas, como son, la modernización de ciertas máquinas o el - surgimiento más efectivo de materiales de fabrica---ción, etc., si dichas mejoras no fueron efectuadas, - los standares no presentarán objetivos realizables.

b) De resultados.

Ambos procedimientos son aplicables en condiciones - económicas normales, pero en situaciones como las - que atraviesa el sector empresarial no solo mexicano sino mundial, el número de imponderables se acrecenta por los actuales problemas económicos y políticos como son la inflación, deflación, rescisión, deva--luación, revaluación, políticas arancelarias, cam---bios radicales en la política nacional, etc. debiendo en todos los casos conocer el posible impacto que se tendrá.

3.4.4 CONSIDERACION DE ALTERNATIVAS.

a) De Impacto Mediato e Inmediato.

La concurrencia de todos los integrantes del "staff" administrativo, para la consideración de alternativas tendientes a la corrección de discrepancia entre los standares y los resultados reales se hace imperante, pues de la habilidad de dichas personas depende la obtención de la mejor solución, ya sea a corto o largo plazo

b) Intervención de Terceros para su Selección.

En ocasiones este tipo de alternativas tienen que ser sometidas al estudio de profesionistas independientes en cuya opinión se apoyará la decisión de los administradores cuidando posteriormente su correcta y oportuna aplicación, ya que muchos buenos planes han fallado debido a una defectuosa realización.

c) Aspectos Determinantes de Carácter Humano.

Para la aplicación de la alternativa de corrección, tendrán que tomarse también en cuenta aspectos como:

- La seguridad de que el elemento humano entienda, asi mile y acepte la alternativa, para evitar falta de - cooperación por no tener una adecuada comprensión de nuestras finalidades.
- El impacto que la medida correctiva cause en el personal, tenderá a que no lo afecte moralmente.

3.4.5 REVALUACION DE LOS PLANES TOMANDO EN CUENTA LA MEDIDAS - DE CORRECCION.

Detectado el problema e identificada el área donde se - originó la discrepancia con los standares, se estudió y aplicó la medida correctiva adecuada, por lo que se hace necesaria ahora la determinación del impacto que causó - en nuestro plan de operaciones, valuarlos y determinar - lo que podemos esperar bajo las nuevas condicional - tivas.

La elaboración de los nuevos pronósticos nos indicarán - si debemos buscar mejorar en otras áreas o si los cam--- bios realizados harán posible la consecución de los obje - tivos fijados en nuestro plan de operaciones original.

- EJERCICIO PRACTICO -

D E S C R I P C I O N

ANEXO

Presupuesto de Ventas por clasificación de Cliente (Unidades)	1
Valorización del Presupuesto de Ventas Brutas.	2
Presupuesto de Ventas Brutas por Sucursal	3
Presupuesto de Descuentos sobre Ventas Brutas y - Venta Neta	4
Presupuesto de Impuesto sobre ventas	5
Presupuesto de Fletes	6
Presupuesto de Costo de Producción (Unitario)	7
Presupuesto de Costo Total de Producción	8
Presupuesto de Costo de Ventas	9
Presupuesto de Materias Primas	10
Programa Combinado de Producción - Ventas - Exis-- tencias.	11
Presupuesto de Publicidad y Promoción	12
Presupuesto de Amortización de Activo Fijo de Fá-- bricas.	13
Presupuesto de Amortización de Activo Fijo de Admi nistración	14
Presupuesto de Gastos Generales	15
Presupuesto de Efectivo	16
Estado de Resultados presupuestado	17
Determinación del Ingreso Global Gravable	18
Estado de Posición Financiera Presupuestado	19
Estado de Cambio de Situación Financiera	20

PRESUPUESTO DE VENTAS POR CLASIFICACION DE CLIENTE
(UNIDADES)
PERIODO: ENERO/DIC. 197

PRODUCTO	TOTAL PRESUPUESTO ANUAL	%	GOBIERNO	%	DISTRIBUIDORES	%	COMERCIO
01	2,500	10	250	25	625	65	1,625
02	3,240	10	324	25	810	65	2,106
03	375	10	37	25	94	65	244
Total	6,115		611		1,529		3,975

VALORIZACION DEL PRESUPUESTO DE VENTAS BRUTAS

PERIODO: ENER/DIC. 197

PRODUCTO	T O T A L		PRECIO VIGENTE	GOBIERNO		DISTRIBUIDORES		COMERCIO	
	UNIDAD	IMPORTE		UNIDAD	IMPORTE	UNIDAD	IMPORTE	UNIDAD	IMPORTE
01	2,500	1,692	676.80	250	169	625	423	1,625	1,100
02	3,240	2,313	714.00	324	231	810	578	2,106	1,504
03	375	315	841.80	37	31	94	79	244	205
TOTAL	6,115	4,320		611	431	1,529	1,080	3,975	2,809

PRESUPUESTO DE VENTAS BRUTAS POR SUCURSAL

PERIODO: ENE/DIC. 197

REGION	T O T A L		01		02		03	
	UNIDAD	IMPORTE	UNIDAD	IMPORTE	UNIDAD	IMPORTE	UNIDAD	IMPORTE
Distrito Federal	2,159	1,527	1,000	676	972	694	187	157
Guadalajara	824	583	300	204	486	347	38	32
Culiacán	669	472	250	169	389	278	30	25
Veracruz	984	692	375	254	583	416	26	22
Chihuahua	608	429	200	135	389	278	19	16
Monterrey	871	617	375	254	421	300	75	63
TOTAL	6,115	4,320	2,500	1,692	3,240	2,313	375	315

PRESUPUESTO DE DESCUENTO S/VENTAS BRUTAS Y VENTA NETA
PERIODO ENE/DIC 197

G O B I E R N O

PRODUCTO	VENTA BRUTA	% DESC.	DESCUENTO	VENTA BRUTA
01	169	25	42	127
02	231	25	58	173
03	31	25	8	23
Sub-total	431		108	323
DISTRIBUIDORES				
01	423	16	67	356
02	578	16	92	486
03	79	16	13	66
Sub-total	1,080		172	908
C O M E R C I O				
01	1,100	16	176	924
02	1,504	16	241	1,263
03	205	16	33	172
Sub-total	2,809		450	2,359
TOTAL	4,320		730	3,590

PRESUPUESTO DE IMPUESTO S/VENTAS

PERIODO: ENE/DIC 197

PRODUCTO	VENTA NETA	% IMPUESTO	TOTAL IMPUESTO	IMPUESTO ENE/NOV.	IMPUESTO DIC.
01	1,407	4	56	51	5
02	1,922	4	77	71	6
03	261	4	11	10	1
	3,590		144	132	12

PRESUPUESTO DE FLETES

PERIODO: ENE/DIC 197

	TOTAL FLETES A SUCURSAL	TOTAL FLETES DEPOSITOS.	T O T A L
Distrito Federal	3	1	4
Guadalajara	2	1	3
Culiacán	2	2	4
Veracruz	2	2	4
Chihuahua	2	3	5
Monterrey	2	1	3
Total	13	10	23

PRESUPUESTOS DE COSTO DE PRODUCCION

(UNITARIO)

PERIODO: ENE/DIC 197

PRODUCTO	COSTO VARIABLE	COSTO FIJO	COSTO TOTAL	MATERIA PRIMA	MANO DE OBRA VARIABLE	MANO DE OBRA FIJA	GASTOS DE FABRICACION
01	350.00	43.00	393.00	340.00	10.00	33.00	10.00
02	-	-	-	-	-	-	-
03	425.00	35.00	460.00	411.00	14.00	24.00	11.00

COSTO DE PRODUCCION TOTAL POR CONCEPTO
 PERIODO: ENE/DIC. 197

PRODUCTO	CAJAS	MATERIA PRIMA	MANO DE OBRA		GASTOS INDIRECTOS	TOTAL COSTOS	
			V	F		V	F
01	3,953	1,343	40	130	40	1,383	170
02	-	-	-	-	-	-	-
03	320	132	4	8	3	136	11
	4,273	1,475	44	138	43	1,519	181

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS
PERIODO: ENE/DIC 197

PRODUCTO	INVENTARIO INICIAL			+ PRODUCCION			- OTRAS SALIDAS			- VENTAS			- INVENTARIO FINAL		
	CAJAS	V	F	CAJAS	V	F	CAJAS	V	F	CAJAS	V	F	CAJAS	V	F
01	350	47	14	3,953	1,383	170	500	163	21	2,500	811	107	1,303	456	56
02	5,313	354	35	-	-	-	400	27	3	3,240	215	21	1,673	112	11
03	136	30	3	320	136	11	24	9	1	375	133	11	57	24	2
	5,799	431	52	4,273	1,519	181	924	199	25	6,115	1,159	139	3,033	592	69

PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS

PERIODO: ENE/DIC 197

CONCEPTO	EXISTENCIAS AL 1.1.197	COMPRAS 197	UTILIZACION 197	EXISTENCIAS AL 31.12.197
Leche Fresca	179	785	813	151
Hojalata	78	342	354	66
Azúcar	16	71	73	14
Otras Materias Primas	52	228	236	44
	325	1,426	1,476	275

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD Y PROMOCION

PERIODO: ENE/DIC. 197

Prensa	20
Radio	10
Televisión	70
Cine	10
Publicidad exterior	<u>15</u>
TOTAL MEDIOS MASIVOS:	125
Promoción al Consumidor	110
Promoción al Comercio	<u>215</u>
TOTAL PROMOCIONES:	325
GRAN TOTAL:	<u><u>450</u></u>

MEDIOS MASIVOS

125

OBJETIVOS:

- Mantener el producto como líder absoluto del mercado
- Contrarrestar las actividades publicitarias de la competencia
- Mejorar el conocimiento espontáneo de la marca
- Comunicar la economía del producto en función del rendimiento
- Lograr nivel de comunicación adecuada y de fuerte impacto emocional que pueda convencer a actuales consumidores.

PROMOCION AL CONSUMIDOR

110

OBJETIVOS:

- Atraer consumidores de otras marcas
- Aumentar el consumo del producto
- Aumentar frecuencia de consumo de los actuales consumidores.

PROMOCION AL COMERCIO

215

OBJETIVOS:

- Disponer de exhibiciones especiales en tiendas de autoservicio en todas las sucursales de venta
- Asegurar niveles de existencias importantes de todos los tamaños, en las diferentes clasificaciones.
- Cerrar posibilidades de penetración a la competencia.

PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES

PERIODO: ENE/DIC. 197

	ADMINISTRACION	VENTAS	ALMACEN
Sueldos	200	300	100
Prestaciones	20	90	12
Premios	-	50	-
Gastos de Viaje	-	50	-
Otros Gastos	20	10	1
Total	240	500	113

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

PERIODO: ENE/DIC 197

Saldo al 1.1. 197__	50
INGRESOS:	
Cobros de Cuentas por Cobrar	3,140
Otros Ingresos	<u>31</u>
Total	3,171
EGRESOS:	
Materias Primas	1,280
Mano de Obra por Aplicar	181
Gastos Indirectos	43
Fletes (Depósitos Clientes)	23
Impuesto sobre Ventas	132
Gastos de Publicidad y Promoción	280
Gastos de Depósito	113
Gastos Generales de Administración	231
Gasto General de Venta	492
Impuestos sobre Utilidades 197__	50
Inversiones	200
Reparto de Utilidades 197__	10
Otros Gastos	80
Reserva de Impuestos	<u>63</u>
Total	3,178
Saldo en Caja y Bancos	<u>290</u>
Acreedores Bancarios	247

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO
PERIODO: ENE/DIC. 197

Ventas Brutas	4,320	120.3
Menos: Descuentos	<u>730</u>	<u>20.3</u>
Ventas Netas	3,590	100.0
Pronto Pago	72	2.0
Impuesto s/Ventas	144	4.0
Costo de Ventas	1,159	32.3
Gastos hasta Depósito	10	.3
Gastos hasta Clientes	13	.4
Pérdidas en Mercancía Defectuosa	54	1.5
Otros Gastos Variables	<u>119</u>	<u>3.3</u>
Total Gastos Variables	<u>1,571</u>	<u>43.8</u>
Contribución Marginal	2,019	56.2
Gastos de Publicidad y Promoción	450	12.5
Gastos Fijos de Fábricas	139	3.9
Amortización Activo Fijo Fábricas	<u>48</u>	<u>1.3</u>
Total	<u>637</u>	<u>17.7</u>
Contribución de los Productos	1,382	38.5
Gastos de Depósitos	113	3.1
Gastos Generales de Ventas	500	13.9
Gastos Generales de Administración	240	6.7
Pérdida en Deudores Dudosos	41	1.2
Interés s/Préstamos	<u>117</u>	<u>3.3</u>
Total	<u>1,011</u>	<u>28.2</u>
Resultado Neto de explotación antes de Impuesto.	<u>371</u>	<u>10.3</u>
Impuestos	160	4.4
Reparto de Utilidades	43	1.2
Resultado Neto de explotación después de Impuesto y Reparto de Utilidades.	<u>168</u>	<u>4.7</u>

DETERMINACION DEL INGRESO GLOBAL
GRAVABLE

PERIODO: ENE/DIC 197

	Utilidad contable antes de impuesto	371
MAS:	40% de Gastos de Publicidad y Propaganda	180
	Incremento provisión Clientes Malos	41
	Otras partidas no deducibles	20
		<hr/>
		612
MENOS:	Castigo Clientes Dudosos	41
	15% Gastos de Publicidad y promoción 197	38
		<hr/>
		79
	I.G.G.	533
	Reparto de Utilidades 8%	43
	I.S.R.	160

ANEXO 20

ESTADO DE CAMBIO DE SITUACION FINANCIERA
 PERIODO: ENER/DIC. 197

Utilidad neta del ejercicio 168

ORIGEN:

Depreciación o Amortización	65
Disminución por venta de Activo Fijo	<u>50</u>
	283

APLICACION:

Aumento Capital de Trabajo	64
Inversiones	200
Cancelación Amortización por Venta de Activo.	<u>19</u>
	283

CONCLUSIONES.

De acuerdo a lo expuesto en el desarrollo de este trabajo, me permito hacer los siguientes comentarios:

Podríamos preguntarnos hasta que punto es conveniente la planeación, debido a que los planes necesariamente son estimaciones y, alguien acostumbrado a la precisión de los registros contables históricos, posiblemente argumente que no tiene caso planear; existen varias respuestas a esto, primero, sino fuese por el gran número de empresas que quiebran, parecería ridículo preguntarnos porque planeamos, esto significa que no todas las quiebras pueden ser evitadas mediante la planeación, pero ciertamente un buen número de ellas podrían evitarse, ya que existen relativamente pocas fallas planeadas, pero innumerables sin planear.

La razón más importante de la planeación es sin duda que ésta obliga a los hombres de empresas a pensar y proyectar sus acciones a futuro, ya que si no se piensa y actúa para él, probablemente se estaría viviendo en el pasado y a la deriva. Reflexionando; pensar en el futuro no solo es hacer planes y proyectos fantasiosos, sino la aplicación de una técnica que proyecte la experiencia

histórica, motive la investigación y análisis de las --
perspectivas futuras de los negocios, así como ser pará-
metro para medir eficacia y eficiencia.

La planeación por otra parte, no puede dejar de ejercer-
se solamente por los riesgos inherentes que pueda involu-
crar su imprecisión, ya que los errores y problemas que
se presentan por no hacer planes, posiblemente sean de -
mayor importancia que los desarrollados por las impreci-
siones necesarias de su elaboración.

Refiriéndome a la elaboración de los planes y presupues-
tos, como se indica en el trabajo es una función de todo
el grupo directivo de las empresas, abarcando a todos -
aquellos que tenga bajo su mando hombres y máquinas, si-
tuación que provoca que los planes y presupuestos sean -
considerados por estos ejecutivos como suyos y pongan -
todo su esfuerzo en cumplirlos cabalmente, máxime cuando
se sabe que su eficacia será medida en función de su ha-
bilidad para lograr los objetivos de dichos planes.

La etapa del control presupuestal, es la que viene a ce-
rrar el proceso o bien abrir de nuevo cada una de las -
etapas del sistema, le corresponde, el seguimiento de -
las acciones planeadas, determinando y analizando las -

desviaciones que sufran los planes y presupuestos a fin de que se tomen las medidas correctivas, que permitan al presupuesto general alcanzar los grandes objetivos.

Del anterior comentario referente a las acciones relevantes que desarrolla el sistema presupuestal, así como de la exposición hecha en el desarrollo del presente trabajo, podemos concluir categóricamente que el sistema presupuestal es una técnica contable-financiera que ha evolucionado satisfactoriamente en estos últimos años, lo que permite contar con una herramienta de planeación y control que ayuda a una mejor administración y conducción de las empresas.

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

LA CONTABILIDAD EN LAS EMPRESAS.

Por Robert N. Anthony 1970

FINANCIACION BASICA DE LOS NEGOCIOS

Por Pearson Hunt, Charles M. Williams y Gordon Donalson
1974.

ADMINISTRACION FINANCIERA

Por Robert W. Johnson 1974

APUNTES DE FINANZAS

Por Ricardo Solis Rosales y Enrique Oropeza Pérez F.C.A.
U.N.A.M. 1974.

APUNTES DE FINANZAS

Por Ricardo Mora Montes

INFORMACION FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES.

Por Antonio Méndez Villanueva 1975

CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS

Por C.P. Héctor Salas González

CONTABILIDAD DE COSTOS UN EFOQUE ADMINISTRATIVO Y DE -
GERENCIA.

Por Morton Backer, P.H.D. C.P. y Lyle Jacobsen, P.H.D.-
C.P.A.

PRESUPUESTO CLAVE DE PLANEACION Y CONTROL
Por Reginald L. Jones y H. George Trentin

TECNICA PRESUPUESTAL

Por C.P. Cristobal del Río González

PRESUPUESTO Y CONTROL EN LAS EMPRESAS
Por el C.P. Carlos Morales Filgueres.