



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: OFICIO DE TERMINACION
DE LA PRUEBA ESCRITA

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S.-C.

Con base en los art. 19 y 20 del Reglamento General de Exámenes, informo a ud., que ha sido
concluido el trabajo de Seminario: Administración Financiera. Ventajas de la
Técnicas Presupuestal en la Pequeña Empresa como Instrumento de planeación
y Control de su crecimiento.

que presenta el pasante: Jorge Juárez Hernández
con número de cuenta: 0136928-3 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración

Bajo mi asesoría, cubriendo los requisitos académicos.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo de Mex., a 24 de Noviembre de 1994.

Jorge Herrera García
NOMBRE FIRMA DEL ASESOR

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN

DEPARTAMENTO DE EXAMENES
PROFESIONALES

SECRETARÍA DE EDUCACION PUBLICA

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

GRACIAS A TI SEÑOR DIOS, POR QUE DE TAL MODO AMAS AL MUNDO, QUE ENVIASTE A TU HIJO UNIGENITO PARA QUE TODO AQUEL QUE EN EL CREE NO SE PIERDA, MAS TENGA VIDA ETERNA.

A MIS PADRES, GRACIAS POR SU CARIÑO, ENSEÑANZA Y CUIDADOS INCONDICIONALES Y POR QUE CON SU AMOR HAN HECHO POSIBLE LA CULMINACION DE UNA CARRERA PROFESIONAL.

A MIS MAESTROS, GRACIAS POR SU ENSEÑANZA Y CONSEJOS TRANSMITIDOS; EN ESPECIAL A LOS PROFESORES: DANIEL HERRERA GARCIA, QUIEN CON SU DEDICACION AYUDO A LA TERMINACION DE ESTE TRABAJO. Y A GUILLERMO AGUILAR DORANTES, QUIEN HIZO POSIBLE LA REALIZACION DE ESTE SEMINARIO.

A MI HERMANO, POR QUE HEMOS ESTADO JUNTOS SIEMPRE EN LAS BUENAS Y EN LAS MALAS.

A MIS AMIGOS(AS), GRACIAS POR ALENTARME A SEGUIR ADELANTE EN LA META TRAZADA.

T I T U L O

VENTAJAS DE LA TECNICA PRESUPUESTAL EN LA PEQUEÑA EMPRESA COMO INSTRUMENTO DE CONTROL Y PLANEACION DE SU CRECIMIENTO.

I N D I C E

PAGINA

OBJETIVOS.

HIPOTESIS

INTRODUCCION.

CAPITULO 1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA PEQUEÑA.	1
1.1.- DEFINICION DE LA EMPRESA.	1
1.2.- OBJETIVOS DE LA EMPRESA.	2
1.3.- CLASIFICACION Y CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.	2
1.4.- NECESIDADES DE INFORMACION PARA LA PEQUEÑA EMPRESA.	3
1.5.- CLASIFICACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.	5
1.6.- CONCEPTO Y OBJETIVOS DEL ANALISIS FINANCIERO.	6
CAPITULO 2 TECNICA PRESUPUESTAL.	7
2.1.- GENERALIDADES DE LA TECNICA PRESUPUESTAL.	7
2.2.- DEFINICION DE PRESUPUESTOS Y TECNICA PRESUPUESTAL.	8
2.3.- CARACTERISTICAS Y OBJETIVOS DE LA TECNICA PRESUPUESTAL.	10
2.4.- CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS.	12
2.5.- FACTORES, ETAPAS Y PRINCIPIOS A CONSIDERAR EN LA ELABORACION DE LA TECNICA PRESUPUESTAL.	16
2.6.- SECUENCIA DE LA TECNICA PRESUPUESTAL.	21

OBJETIVO GENERAL

Exponer las ventajas que se presentan con la implementación de la técnica presupuestal en una pequeña empresa como herramienta para planear y controlar su crecimiento.

OBJETIVOS PARTICULARES

1.-Comprobar que la Técnica Presupuestal no es exclusiva de las grandes corporaciones.

2.-Comprobar que la Técnica Presupuestal cuenta con ventajas que la hacen una herramienta útil para planear y controlar el crecimiento de una pequeña empresa.

H I P O T E S I S

Si se implementa en la Empresa pequeña la Técnica Presupuestal en sus operaciones, se generará una planeación y control encaminados hacia su desarrollo integral.

CAPITULO 3 CONTROL PRESUPUESTAL. 43

3.1.- DEFINICION DE CONTROL PRESUPUESTAL. 43

3.2.- OBJETIVOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL. 44

**3.3.- LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA EN LA
ELABORACION DE LA TECNICA PRESUPUESTAL. 44**

**3.4.- VENTAJAS DE LA UTILIZACION DE LA TECNICA
PRESUPUESTAL. 46**

**3.5.- TECNICAS DE ANALISIS E INTERPRETACION DE
ESTADOS FINANCIEROS. 48**

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

INTRODUCCION

Algunos estudios han revelado que la mayoría de los fracasos de los negocios improductivos son debidos a la carencia de una administración eficiente y de información confiable. El estudio de la Técnica Presupuestal permite conocer que si se lleva acabo un control y programación de gastos, una estimación de ventas y utilidades, según información de ejercicios anteriores, se obtendrá un mejor control de los recursos, permitiendo con esto un mayor rendimiento sobre la inversión y una óptima productividad encaminada a un beneficio organizacional.

Existen prejuicios en la implementación de la técnica presupuestal, se piensa que es un instrumento costoso, y que solo las empresas grandes, cuya complejidad y utilidades lo permiten, requieren de ésta. Se considera que no genera resultados inmediatos, además requiere personal especializado para su funcionamiento, sin embargo la inversión reedituará en beneficios satisfactorios si el seguimiento que se dá al sistema es adecuado.

Para una administración eficiente es necesaria experiencia en tres areas básicas; finanzas, mercadotecnia y Administración, si son equilibradas correctamente será mas fácil hacer frente a los problemas que surjan; no se debe pensar que lo que no se sabe se aprenderá sobre la marcha ya que esto puede ser muy costoso para la organización.

Los presupuestos sirven de parámetro de comparación contra las cifras reales para conciliar diferencias y determinar causas y responsables, no olvidando el reconocimiento de los sectores donde los resultados reales fueron satisfactorios o superiores.

Antes de poner a funcionar la Técnica Presupuestal es necesario hacer un análisis de las cifras de los estados financieros, así siendo será necesario hacerlo también de los estados financieros proforma al terminar, ya que no es posible conocer la situación real de la empresa si no se hace un estudio minucioso de los datos por que a simple vista no muestran toda la realidad.

CAPITULO 1.- GENERALIDADES DE LA EMPRESA PEQUEÑA.**1.1 DEFINICION DE LA EMPRESA.**

Reconocidos autores definen a la empresa de las siguientes maneras:

"La empresa es un proceso estructurado en el cual interactúan personas para lograr un objetivo." Herbert G. Hicks.

"Empresa se integra por bienes materiales, hombres y sistemas. Se puede estudiar en cuanto a los siguientes aspectos: económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto." Agustín Reyes Ponce.

"Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa." Issac Guzmán Valdivia.

Conjuntando las definiciones anteriores y algunas otras, se puede obtener la siguiente conceptualización:

Empresa es un proceso estructurado en el cual intervienen recursos humanos, materiales y técnicos integrados en la producción de bienes y/o servicios creados para la satisfacción de un sector específico, y que estará constituida en base a la

legislación vigente o en aspectos prácticos.

1.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

Los objetivos generales de las empresas son:

Económico.- Generar atractivos dividendos a los accionistas por el riesgo asumido. Liquidación de capital e intereses a los acreedores por el financiamiento que otorgan. Crecimiento de la organización por la reinversión de utilidades.

Social.- Creación de fuentes de trabajo y dignificación de la remuneración del trabajador. Pago de impuestos para que el gobierno pueda llevar acabo obras de beneficio social.

De Servicio.- Trata de satisfacer las necesidades de la comunidad con los productos o servicios que la empresa genera.

1.3 CLASIFICACION Y CARACTERISTICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

Existen diversas clasificaciones de las empresas según diferentes autores, a las empresas en función de su tamaño se pueden clasificar en Grandes, Medianas y Pequeñas, y las características de la pequeña son:

Empresa Pequeña.- Es aquella en la cual existe un administrador general, el que se ocupa en tareas técnicas, impidiéndole esto

dedicarse a la administración total, ya que se preocupará más hacia algún campo, relegando los otros a segundo término. No existen especialistas de las diferentes actividades, solo se vigila que se cumplan las ordenes del administrador general, hay poca tecnificación de procedimientos y trámites administrativos, los problemas se resuelven sobre la marcha y generalmente no existe la previsión a largo plazo, el poder está centralizado en una sola mano y no se requiere de trámites burocráticos y engorrosos para solicitar la ejecución de alguna actividad.

Algunas características de los hombres de pequeños negocios son las siguientes: Individuos independientes con bastante iniciativa e imaginación, están compenetrados del sentido de empresario, teniendo un gran deseo de poner en práctica sus ideas y capacidades.

1.4 NECESIDAD DE INFORMACION PARA LA EMPRESA PEQUEÑA.

En las empresas pequeñas la información debe fluir en forma clara ya que al tener menor número de personas o de operaciones se distribuye o se da la comunicación mejor, pero es necesario analizar y tener un procedimiento de todas las operaciones realizadas, ya que no es conveniente dejar todo a la memoria de una persona y es importante que cualquier individuo interesado pueda tener acceso a la información.

Los elementos del proceso administrativo (según Agustín Reyes Ponce) se ven afectados por la necesidad de información de la siguiente manera:

Si la pequeña empresa no cuenta con la suficiente información;

En previsión, no se puede determinar ni valorizar los logros que se desean alcanzar y por lo tanto no se podrán evaluar las condiciones de los diversos cursos de acción.

Para la etapa de planeación no se puede determinar adecuadamente las políticas a seguir, los procedimientos a aplicar, los programas a preparar, los presupuestos a cuantificar y los pronósticos a proyectar sin una adecuada y oportuna información.

Etapa de organización, no existirán las relaciones ideales para alcanzar la máxima eficiencia que persigue todo negocio, por la falta de información que indique las actividades a realizar de cada uno de los niveles existentes creando desconocimiento de las responsabilidades.

Sobre integración, una información fuera de tiempo trae consigo un desequilibrio en el funcionamiento normal.

Dirección: el no comunicar los objetivos que se persiguen, los planes trazados, la organización implantada y la integración

para funcionamiento, origina una mala coordinación y vigilancia de las acciones que ejecuta cada miembro del grupo, dando como resultado no alcanzar las metas trazadas.

Control, al no informar cuales fueron las normas establecidas, los controles ideales para medir los resultados y la interpretación que se les debe dar a éstos para verificar si se ha obtenido lo deseado, ocasionará pérdida de tiempo, no logrando el cumplimiento óptimo de los objetivos.

Los estados financieros son el resultado de conjugar los hechos registrados en la contabilidad; son el producto final de la misma y se formulan con el objeto de informar a las personas interesadas en el negocio acerca de la gestión administrativa, fiscal y contable.

1.5 CLASIFICACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

No existe en teoría estricta una división o clasificación de los estados financieros. Por costumbre se ha efectuado una división de estos en principales y auxiliares.

-Principales son: El Estado de Situación Financiera y el estado de Ingresos y Gastos.

-Auxiliares por lo general son análisis de algún renglón o concepto de los principales. Dentro de los auxiliares se

pueden señalar: el estado de Costo de Producción, Estado de cambios en el Capital Contable, Flujo de Efectivo, relaciones analíticas de cuentas colectivas, y otros.

También se pueden clasificar en Estáticos y Dinámicos. Son Dinámicos cuando contienen datos a un período determinado; serán Estáticos cuando contengan información a una fecha determinada.

1.6 CONCEPTO Y OBJETIVOS DEL ANALISIS FINANCIERO.

El análisis financiero es la separación y distinción de un todo, hasta llegar a conocer su esencia. El análisis de estados financieros requiere de la habilidad, juicio y conocimientos necesarios, para entender la estructura y principios básicos de un negocio; comprender el estudio de las tendencias y las relaciones de las causas y efectos entre los elementos que forman la estructura financiera de la empresa.

Los objetivos del análisis financiero se pueden resumir en:

-Simplificar y reducir los datos que se examinan en términos más comprensibles, para estar en posibilidad de interpretarlos y hacerlos significativos.

-Obtener elementos de juicio que permitan formar una opinión acertada sobre la situación financiera que mantiene una empresa con respecto a su solvencia, productividad y estabilidad.

CAPITULO 2 TECNICA PRESUPUESTAL.**2.1 GENERALIDADES DE LA TECNICA PRESUPUESTAL**

El dueño de la empresa pequeña debe cubrir diferentes necesidades personales, y utiliza a la firma para lograrlo; los objetivos de la empresa están íntimamente ligados a la misión que la firma cumple en el mercado al que sirve, esta misión se reconoce en base a un análisis detallado que el dueño haga de su empresa, teniendo en cuenta los recursos humanos y económicos con que cuenta.

Deberá empezar por reconocer sus limitaciones personales, así como maximizar aquellos atributos personales, como son: destreza en algún campo, experiencia pasada, así como contactos de carácter personal; sin embargo, el problema al que se enfrentan la mayoría de los pequeños negocios es el tener una administración empírica; consistente en mantener la voluntad de un solo individuo, atendiendo a sus propias fuerzas, normas de actuación, influido por sus prejuicios y peculiaridades, aprovechar su experiencia y la observación de los demás, hasta donde coinciden con su manera de pensar.

Esta forma de administrar es a la larga mas costosa que la administración científica, que consiste en aprovechar experiencias y observaciones de quienes han tenido problemas similares y que han legado estos conocimientos en libros, estudios e investigaciones.

Uno de los primeros pasos que deberá dar el pequeño empresario es el de preparar un plan de operación a largo plazo teniendo en cuenta sus objetivos, estos tendrán que ser realistas y no fuera del alcance de la organización. Es necesario marcar prioridades a las metas a lograr, así como establecer responsabilidades y límites de tiempo. El factor que afecta en mayor porcentaje la eficacia de todo plan es el grado de eficiencia de los pronósticos que se hagan, la relación de los resultados con el plan es inverso a la incertidumbre con la que se opera.

La preparación de un plan operacional es un arte ya que se requiere considerar los problemas potenciales que pudieran surgir en un futuro y es necesario que en la etapa inicial de planificación se incluyan las posibles contingencias y se presenten medidas preventivas.

2.2 DEFINICION DE LOS PRESUPUESTOS Y LA TECNICA PRESUPUESTAL.

"Presupuesto" proviene de las raíces latinas "Pre" que significa Antes o adelante de, y "supuesto o suponer" que significa hacer, hecho o formando. En base a esto, se desprende que la palabra presupuesto quiere decir antes de hacer o antes de hecho. (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, p.1135).

J K Lesser, indica "El sistema de presupuestos consiste en la

recopilación ordenada de datos financieros y significativos del sistema contable, así como en la interpretación de estos datos, con el fin de que sirvan de base de estimación para las operaciones futuras y para alcanzar el objetivo deseado".

En resumen se puede decir que el presupuesto es un plan reflejado en números y que, después de valorar las posibles alternativas o cursos de acción, representa logros esperados bajo ciertas condiciones de eficiencia y sirven posteriormente como medio de control al compararlo con los hechos establecidos.

Con frecuencia se establece que la diferencia entre un presupuesto aisladamente considerado y la técnica presupuestal es que la Técnica Presupuestal abarca todas las funciones y operaciones de una empresa y el presupuesto es un medio para lograr el control presupuestal. Un presupuesto sin control tendría poco o ningún valor para fines administrativos; y así mismo la técnica presupuestal no puede existir sin presupuestos.

Puede decirse que la técnica presupuestal es esencialmente planear coordinar y controlar. Es un sistema completo de presupuestos, constituye un procedimiento organizado de planeación, un medio para coordinar las actividades de los elementos integrantes de una empresa y una herramienta que suministra las bases adecuadas para el control de las

actividades. Esto no significa que un presupuesto creado aisladamente no pueda servir para tales fines, pero muchas veces las cifras presentadas por éstos presupuestos aislados no son tan confiables.

Planeación implica el considerar una serie de alternativas a seguir para resolver un determinado problema o alcanzar un objetivo y seleccionar la que se considere más conveniente. Se buscará la dirección que deban seguir las operaciones de la empresa para obtener un rendimiento óptimo. Cualquier decisión importante que se deba tomar, no se hará si no se tiene una idea precisa de lo que se espera obtener como resultado de esa decisión. Por otra parte, los planes constituyen una estimación, pero dependiendo de la efectividad de los diseños de presupuestos y los criterios empleados para su realización, esta estimación no será una adivinación a base de intuiciones.

2.3 CARACTERISTICAS Y OBJETIVOS DE LA TECNICA PRESUPUESTAL.

CARACTERISTICAS

-La formulación del presupuesto debe ir en función directa de las particularidades del negocio y a su finalidad en todos y cada uno de los aspectos de la organización.

-Los presupuestos no son meras estimaciones de corazonadas sino todo lo contrario su implementación requiere de un estudio

minucioso, sobre bases científicas (utilizando como base el método científico) y con las operaciones pasadas de la compañía en la que se desea implementar.

-Los presupuestos deben de partir de un plan preconcebido que a su vez debe de ser formalizado y dado a conocer a cada una de las personas que tengan relación con los mismos.

-El plan debe de ser coordinado y controlado para llevarse a cabo y cumplir con el objetivo establecido.

-Debe ser realista en cifras, no ser optimista ni pesimista, debe tener por condición el ser alcanzable.

-Debe ser manejado dentro de un mecanismo contable para que fácilmente sea comparable con lo real, para poder determinar y analizar las variaciones y desviaciones y en base a ello, buscar la forma de corregirlos en el presente.

OBJETIVOS.

-Coordinación de todas las áreas del negocio para obtener una planificación única y sistemática de las posibles acciones en concordancia con los objetivos.

-Se pretende obtener una mayor eficiencia en las operaciones a través de la implementación de controles adecuados, para poder

evaluar los resultados obtenidos durante un periodo.

-Generar un máximo de rendimientos sobre la inversión, a través de la satisfacción de necesidades vía producto o servicio al público consumidor o solicitante.

-El establecimiento de metas y planes, con el fin de dirigir los trabajos a desarrollar, y que la dirección de la empresa pueda tomar decisiones oportunas o establecer las políticas necesarias para el mejor desempeño del presupuesto.

-Mantener una estructura financiera sana, procurando una correcta utilización de los recursos propios y ajenos.

-Comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer correcciones.

2.4 CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS.

Una de las ventajas que se obtienen al clasificar a los presupuestos, es conocer las características particulares que los diferencian a uno de los otros, al pequeño inversionista le da un panorama más amplio de su utilización con la finalidad de adecuarlos a cada tipo de actividad u operación del negocio por su relación con todas las ramas de la economía y sirve de gran ayuda para conocer los tipos de presupuesto.

Los presupuestos se pueden clasificar de acuerdo a lo siguiente:

Al tipo de empresa

-Públicos.- Los elaboran las diferentes entidades gubernamentales, a los cuales se les denomina, Presupuesto de Ingresos y Egresos, son formulados con la finalidad de que sirvan como medio de control de las finanzas públicas.

-Privados.- Se elaboran en los negocios que no cuentan con participación estatal, y que tienen como finalidad, el logro de las utilidades a través de la satisfacción de necesidades por medio de la compra venta de bienes de consumo o prestación de servicios.

Por su contenido

-Principales.- Su presentación es en forma de resumen, o sea que muestra como están distribuidas todas las operaciones departamentales del negocio, dentro del presupuesto general.

-Secundarios.- Presentan en forma analítica las operaciones del negocio, evaluándolos para cada uno de los departamentos.

De acuerdo a su comportamiento o forma.

-Rígidos o Fijos.- Presentan cifras inalterables, esto quiere decir que su empleo es en base a los objetivos originalmente planteados. Este tipo de presupuestos están sujetos a decisiones administrativas, obligando con esto a que en su aplicación durante el período presupuestal sea necesario adaptarse a sus cifras originales. La utilización que se le dá a este tipo de presupuestos, es en la planeación de costos fijos y costos variables.

-Flexibles o Variables.- Están diseñados para cada diferente nivel de producción y que están condicionados de acuerdo al volumen o capacidad de las operaciones del negocio, donde se tienen previstas las variaciones que pueden ocurrir, lo que permite cierta elasticidad en las eventualidades.

Por su duración.

-Corto Plazo.- Se formulan para cubrir las operaciones del negocio por un período no mayor a un año, o sea que se puede formular en forma mensual, trimestral o anual.

-A largo Plazo.- Abarcan un período mayor de un año. Normalmente se elaboran por tres, cuatro o cinco años, el objetivo fundamental que se persigue, es establecer las metas o políticas a seguir para un adecuado desarrollo del negocio.

En cuanto a su reflejo dentro de los estados financieros

-Situación financiera.- Se elaboran principalmente para planear la situación financiera que tendrá el negocio en un cierto periodo de tiempo, su presentación es a través del Estado de Situación financiera Proforma.

-Capital.- Se elaboran básicamente con el fin de plantear las utilidades del negocio. Se presentan a través del estado de Ingresos y Egresos proforma.

-Operación.- Muestran los costos en que deben incurrir la empresa para lograr futuras utilidades, deben ir en proporción a los pronósticos de producción y ventas previamente establecidos.

En Atención a sus Propósitos

-Fusión.- determinan la situación en que estará la empresa, en caso de llevar a cabo una fusión con otra empresa.

-Programas.- Son elaborados fundamentalmente por entidades gubernamentales, y tienen como característica principal, la distribución por sector de cada programa a realizar.

-Promoción de Inversión.- Muestran en que situación quedaría la empresa si durante el periodo presupuestal se incluyera un plan de inversión en activo permante tangible.

La aplicación práctica de cualquiera de las clasificaciones

antes expuestas será correcta siempre y cuando, el tipo de presupuestos elegido se adecue a los objetivos que la empresa espera lograr con su implementación, siendo necesario adaptarlo a sus características propias.

2.5 FACTORES, ETAPAS Y PRINCIPIOS A CONSIDERAR EN LA ELABORACION DE LA TECNICA PRESUPUESTAL.

Para lograr el éxito del presupuesto sería bueno que hubiera una mejoría en el grado de eficiencia y seguridad con que se condujo la organización. Es por ello que se deben analizar los requisitos para que un presupuesto dé los resultados esperados, posteriormente examinar las etapas y principios que deben seguirse para su formulación y control.

Un presupuesto, para que cumpla cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se espera, es indispensable basarse en determinadas condiciones que deben observarse en su estructura, como son:

a.-Conocimiento de la empresa.-Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa y a su objetivos, a su organización y a sus necesidades, su contenido y formas, y también varía de una entidad a otra, principalmente en el grado de análisis requerido, para lo cual es indispensable el conocimiento amplio de la empresa, objetivos y necesidades en que se hayan de aplicar. Para la empresa pequeña es de suma importancia que el

presupuesto sea apoyado por el dueño(s), mostrándole con argumentos el fin que se persigue y cuales serán los medios para lograrlos.

b.-Coordinación para la ejecución del plan o política.-Para la ejecución del presupuesto debe existir una persona que se dedique a su elaboración o un pequeño comite, que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan.

c.-Fijación del período presupuestal.-Para el establecimiento de un período presupuestal operan funciones diversas tales como: estabilidad ó inestabilidad de las operaciones de una empresa, el proceso productivo ó de servicio, las tendencias de ventas, y otras. Para la empresa pequeña será conveniente que al fijar el período para el presupuesto se analice donde se halle más control, por ejemplo un período en forma anual y de acuerdo al cierre de su ejercicio, dividiéndolo en trimestres y estos a su vez en meses, obteniendo mas fácil su evaluación y control. También se debe saber que dada la situación económica los presupuestos a largo plazo están sujetos a mayores cambios

ETAPAS DE LA TECNICA PRESUPUESTAL.

Primera.-Análisis del efecto del entorno económico hacia la empresa y fijación de las políticas y objetivos en base a la

situación estudiada.

Segunda.-Preparación de los planes por áreas en base al orden secuencial de las tareas específicas, considerando las pautas micro y macroeconómicas; deben presentarse en términos de unidades y de costo.

Tercera.-Integración de los planes en un presupuesto global tentativo de la empresa, emitiendo estados financieros presupuestados de los resultados obtenidos.

Cuarta.-análisis y modificaciones al presupuesto tentativo y elaboración del presupuesto definitivo con previa autorización de las inversiones superiores a cierto monto previamente definido

Quinta.-presentación final y aprobación por parte del dueño o dueños, así como distribución a las áreas respectivas para servir como guía y control durante el período.

PRINCIPIOS DE PLANEACION:

Precisión.-Los presupuestos deben ser expresados en la forma más precisa y concreta posible, deben evitar vaguedades que impidan su correcta ejecución.

Costeabilidad.-Las ventajas que se obtengan y su repercusión en las utilidades, como consecuencia del uso del sistema

presupuestal deben superar el costo mínimo de instalación.

Flexibilidad.-Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan, ya sea de la parte totalmente imprevisible, o de las circunstancias que hayan variado después de la planeación.

Unidad.-Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función y todos los que se apliquen en la empresa estén debidamente coordinados.

Confianza.-El apoyo y fe en la Técnica Presupuestal por parte de los miembros del grupo directivo, es un factor muy importante para una buena marcha.

Participación.-Todo aquel que tenga a su cargo mando sobre personas o cosas y que deba tomar decisiones en cuanto a la marcha de la empresa, debe participar en la elaboración de los presupuestos.

Oportunidad.- Los planes deben estar concluidos antes de que se inicie el período presupuestal para tener tiempo de tomar las medidas necesarias para su integración al sistema.

Contabilidad por Areas de Responsabilidad.-Se requiere una estructura departamental y un sistema de contabilidad que permita evaluar las responsabilidades y logros de los individuos que dirigen las distintas areas de la empresa.

PRINCIPIOS DE ORGANIZACION:

Orden.-La técnica presupuestal debe descansar en una sana organización trazada por los organigramas preparados por cada area.

Comunicación Efectiva.-Esto implica que dos personas entienden de la misma manera un asunto determinado. Es conveniente que se den a conocer los lineamientos que se seguirán para la implementación del sistema presupuestal, indicando las técnicas y tácticas relevantes.

PRINCIPIOS DE CONTROL:

Reconocimiento.-Debe reconocerse o darse crédito al individuo por sus exitos y reprenderlo o aconsejarlo por sus faltas y omisiones.

Excepciones.- Los Directivos deben dedicar su tiempo a problemas excepcionales sin preocuparse por los asuntos que marchan de acuerdo a los planes.

Normas.- El establecimiento de normas claras y precisas permite a los subordinados actuar dentro de los limites que la norma señala, sin necesidad de vigilancia estrecha.

Conciencia de Costos.-Si un jefe tiene conciencia de costos,

sus subordinados tendrán que seguir su ejemplo.

2.6 SECUENCIA DE LA TECNICA PRESUPUESTAL.

La técnica presupuestal implica necesariamente una secuencia. El número de fases será directamente proporcional a la complejidad de la organización; cada fase se expresará con el nombre de un presupuesto de determinada función y operación de la empresa, es necesario seguir un orden ya que existe una derivación de los datos que van obteniéndose en cadena. A continuación se muestra una secuencia con los presupuestos más comúnmente utilizados, en forma enunciativa y no limitativa, ya que pueden agregarse o disminuirse algunos de ellos de acuerdo a la naturaleza de la empresa.

Presupuestos de operación

- Ventas.
- Producción.
- Consumo de Materias Primas.
- Compras de Materia Prima.
- Mano de Obra Directa
- Gastos Indirectos de Fabricación.
- Costo de Producción Presupuestado
- Gastos de Venta, Administración y Financieros.

Presupuestos financieros

-Inversiones

-Efectivo.

-Estado de situación Financiera Presupuestado.

PRESUPUESTO DE VENTAS.

El punto de partida para la implantación de todo programa presupuestal en cualquier empresa privada es el presupuesto de Ventas del cuál serán dependientes los demás; por el hecho de que los datos que se presentan en él son fundamentales para la elaboración de todos los presupuestos. De la cercanía que estos tengan en un futuro con la realidad dependerá la mayor parte del éxito del plan, ya que es la base sobre la que descansan los demás presupuestos. En cierto modo es la parte del plan más difícil de determinar y cuantificar de todo el proceso, ya que tiene una muy marcada influencia de factores externos que pueden ser muy variables y no congruentes con datos estadísticos.

El presupuesto de Ventas es la conjunción de una serie de presupuestos parciales en base a lo que se espera vender por territorios, vendedores, productos y demás en el entendido de que se hará un trabajo de presupuesto por cada uno de estos últimos; con los datos obtenidos se hará un extenso y

consistente análisis, en base a datos estadísticos se hará una proyección tomando en cuenta la participación en el mercado y las tendencias del mismo. Los factores que intervienen en la elaboración del presupuesto, y cuya mayor o menor influencia sobre las ventas depende del tipo de negocio de que se trate, son los siguientes:

Fuerzas económicas generales.- son factores externos que influyen en el momento de cuantificar las ventas: precios, producción, ocupación, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, informes sobre la banca y crédito, ingreso y producción nacional, ingreso percapita, ingreso por ocupación, por clase, por zona y demás.

Indices e indicadores económicos.- inflación, sueldo mínimo, tipos de cambio, precios al productor, índice de precios al consumidor y otros.

Factores específicos de ventas dentro de la empresa.

De cambio.- ofrecen un medio para estimar las ventas si se estiman las posibilidades de modificar los siguientes puntos.

-Producto, material, rediseño y más.

-Instalaciones y líneas de producción.

-Mercado y moda.

-Propaganda, comisiones, compensaciones y métodos de venta.

De ajuste.- son acontecimientos accidentales.

-perjudiciales.- influyen negativamente en las ventas; huelga, incendio y otros

-saludables.- influyen benéficamente en las ventas; producto sin competencia, relaciones políticas, contratos especiales y demás.

De crecimiento.-

-superación en las ventas.

-desarrollo o expansión.

-crédito mercantil.

-Influencia de la administración.- es un factor de carácter interno y se refiere a las decisiones que toman los directivos y que influyen en el estudio del presupuesto de ventas En una pequeña empresa es difícil determinar el presupuesto de ventas, ya que no se puede ser muy objetivo al determinar la participación en el mercado, así como lo que cada uno de los vendedores espera desplazar en determinado período o en ventas de mostrador.

La persona encargada de elaborar el pronóstico de ventas en este tipo de empresas, debe contar con una vasta experiencia con respecto a las ventas así como apoyarse en la información más representativa y confiable, en base a datos históricos.

Otro de los puntos a considerar es el hecho de que muchas de

las pequeñas empresas laboran sobre pedido y la forma más sencilla de conocer sus necesidades a futuro es solicitar a sus clientes principales que les proporcionen una estimación de sus compras a realizar en un determinado período, con el fin de conocer las ventas posibles más factibles de sus productos, sin olvidar el considerar las ventas extraordinarias y la apertura comercial a otras plazas donde poder desplazar los productos, así como la diversificación de los mismos a futuro, y un estudio de mercado de estos mismos. Tomando en cuenta los datos anteriores podrá obtener una desviación mínima posible .

Técnicas para la elaboración del pronóstico de ventas:

- Pronóstico elaborado por individuos.
- Promedios móviles.
- Mínimos cuadrados.
- Factores estacionales.
- Pronóstico estadístico.
 - .Exponencial.
 - .Regresión múltiple.
- Método Delphi.

Una vez obtenido el presupuesto cuantificado en unidades de piezas a vender, y una vez afinado y depurado , se procederá a valuarlo de acuerdo con los precios de venta a manejar regidos por la oferta y la demanda en los siguientes períodos y que

serán previamente obtenidos en base a un análisis del costo y mercadológico.

Es conveniente precisar que el pronóstico de ventas es por lo general la base de los demás presupuestos, pero también él se auxilia de otros cuando no se tiene la suficiente capacidad productiva para cubrir las necesidades del mercado, el presupuesto base será el de producción, ajustado por el financiero.

Al tener a la vista un ejemplo de sistema de técnica presupuestal se debe considerar que aunque existen principios y procedimientos básicos que pueden aplicarse a todos los negocios, la técnica presupuestal debe resolver problemas específicos para el tipo de empresa en el que se implanta. es por eso que en el ejemplo se muestra a una pequeña empresa de tipo industrial, por que es en éstas donde existe mayor radio de acción, pero en un ejemplo simplificado al máximo que permita servir como guía en la tarea de resolver situaciones en las pequeñas empresas.

La Compañía X, S. A. produce dos artículos para almacenaje, el período presupuestal será de un año calendario, para efecto de control las cifras se desglosan en trimestres y estos en meses, pero para simplificar el ejemplo no se mostraran todos los meses del año.

COMPAÑIA X, S.A.
PRESUPUESTO DE VENTAS AL 31 DE DIC. DEL AÑO BASE

ARTICULO	PIEZAS	PRECIO UNITARIO	VENTAS TOTALES
X	1,055	17.02	237,373
Y	1,590	39.00	819,967
TOTAL	2,645	30.23	1,057,340

Al ver las cifras frías y sencillas, no es posible observar todos los estudios y análisis hechos para llegar a este grupo de datos, pero se señala una meta para la compañía, vender una cantidad de piezas del artículo "X" y del "Y".

PRESUPUESTO DE PRODUCCION.

Es el siguiente paso del plan global cuando se trata de empresas industriales, y deberá mostrar las cantidades a fabricar de los diferentes productos terminados o semiterminados y las fechas en que deberán tenerse disponibles.

Los puntos a considerarse son los siguientes:

.Las cantidades a vender de los diferentes productos en cada período en base al presupuesto de ventas.

.Los niveles de inventarios política de la empresa, que estará en función del nivel de servicio que acuerden los directivos de la empresa en base a las disposiciones y limitaciones financieras.

Un inventario excesivo ocasionará gastos innecesarios derivados del manejo y almacenamiento de inversiones ociosas, pago de seguros, intereses, obsolescencia y otros; por otra parte un inventario insuficiente daría lugar a demoras en el despacho de pedidos y por ende baja en las ventas.

.Los inventarios iniciales.

.La capacidad productiva de la planta.

.Las variaciones del pronóstico de ventas contra la venta real. Por lo regular las empresas industriales pequeñas trabajan sobre pedido y es difícil bajo estas condiciones conocer las unidades a producir de cada artículo, en especial si existe gran variedad de artículos, o cada uno es único por pedido, lo mismo puede llegar a suceder en algunas organizaciones industriales medianas y hasta grandes pero en menor porcentaje.

Es necesario considerar que una parte de las cifras consideradas como inventario inicial, para el presupuesto de producción en el año base, tendrá que ser estimada ya que el presupuesto deberá ser elaborado anticipadamente de acuerdo al principio de oportunidad, estos datos reales se conocerán después, para entonces habrá que hacer una modificación en caso de que exista un cambio sustancial en las cifras, ya que se ven afectados los inventarios, utilidades, costos y gastos.

COMPANIA X, S. A.
PRESUPUESTO DE PRODUCCION AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO BASE

	PEAS X	PEAS Y
PRESUPUESTO DE VENTAS	1,055	1,590
MAS INVENTARIO AL 31 DE DIC DEL AÑO PRESUP.	232	417
SUBTOTAL	1,287	2,007
MENOS INVENTARIO AL 31 DE DIC DEL AÑO BASE	212	351
PRODUCCION REQUERIDA	1,075	1,657

PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS.

Se realiza en base al plan de producción y a las estructuras de composición de los productos terminados, los cuales, en base a especificaciones técnicas, requieren de diferentes cantidades, clases o calidades de cada una de las materias primas o materiales de empaque. Además se tomarán en cuenta dentro de la estructura del producto las mermas y los desperdicios que se pudieran generar dentro del proceso de fabricación. Para su elaboración se multiplican las piezas de producción planeadas por las cantidades de cada una de los materiales especificados en la estructura.

Para la preparación de este presupuesto se multiplican las unidades a producir por la cantidad necesaria para fabricar una sola pieza por el costo de esa cantidad.

COMPANIA X, S. A.
PRESUPUESTO DE CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS AL 31 DE DIC AÑO BASE

MATERIAS PRIMAS	X	Y	TOTAL
A	1,999	3,156	5,156
B	2,150	12,981	15,130
C	17,520	29,563	47,083
D	3,762	10,894	14,656
TOTALES	25,431	56,594	82,025

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS.

Se elabora conjuntamente al presupuesto de consumo de materias primas considerando las cantidades de materiales requeridos para determinada producción, además de la política de inventarios en base al nivel de servicio requerido por ventas, que abarca un estudio sobre el Stock de Seguridad, los mínimos, múltiplos y máximos de compra, tamaño de lote óptimo de compra, tiempo de entrega del proveedor, así como de la disponibilidad del artículo hasta el momento en que se encuentra en manos del departamento de producción, tiempos de análisis del departamento de Control de Calidad; tiempos de mercancía en tránsito, así como un tiempo de colchón de llegada.

Para la determinación de los valores, se multiplican las unidades por el precio de la última cotización para el primer mes, y para los meses subsecuentes se estudiarán las tendencias de modificaciones a precios.

COMPANIA X, S. A.
PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIAS PRIMAS AL 31 DE DIC AÑO BASE

MAT. PRIM	NECESIDAD PROD.	INV. INICIAL	INV. FINAL	UNIDADES A COMPRAR	COSTO UNIDAD	COSTO TOTAL
A	5,156	1,092	1,039	5,103	1.68	113,057
B	15,130	2,515	2,978	15,594	0.54	111,400
C	47,083	5,295	6,619	48,407	0.14	90,763
D	14,656	2,118	2,714	15,252	0.42	84,480
TOTAL	82,025	11,020	13,350	84,355	0.36	399,699

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA.

El departamento de Producción, en base al plan de Producción y a la disponibilidad esperada de las materias primas, determinará el número de personas necesarias para cada proceso productivo, por los diferentes artículos.

Conjuntamente con el departamento de Personal, se determinarán los aumentos y disminuciones de personal para cada período y las fechas en que se realizarán; Antes el departamento de Relaciones Industriales presentará los posibles aumentos programados a las cuotas salariales en los períodos que abarca el ejercicio presupuestal. Producción presentará los tiempos estándar requeridos para cada proceso productivo en horas hombre.

Los datos anteriores servirán para formular las cuotas de mano de obra por cada tipo de operario y por cada sección. Las horas de trabajo directo, necesarias para completar cada unidad.

de producción, son determinadas mediante estudios de tiempos y movimientos, el costo por hora representa el promedio de los distintos salarios pagados a los operarios que las procesan.

COMPANIA X, S. A.
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA AL 31 DE DIC AÑO BASE

PRODUCTO	PRODUCCION	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
X	1,075	2.13	30,233
Y	1,657	4.89	107,030
TOTAL	2,731	3.80	137,263

PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION.

Existen varios renglones a considerar, algunos de ellos estarán en función del volumen de producción, otros serán por depreciaciones, amortizaciones y cargos diferidos presentes y futuros, otros más estarán en relación con la mano de obra y algunos más serán a consideración de la dirección.

En los centros administrativos y de servicios, se procederá de la misma forma presentando un presupuesto por los sueldos indirectos de producción, luz, mantenimiento, agua, combustibles y demás erogaciones planeadas.

COMPANIA X, S. A.
PRESUPUESTO DE GTOS INDIRECTOS DE FAB. AL 31 DE DIC AÑO BASE

CONCEPTO	IMPORTE
MANO DE OBRA INDIRECTA	9,924
MATERIAL INDIRECTO	10,635
DEPRECIACION	45,384
VARIOS	37,427
TOTAL	103,370

COMPANIA X, S. A.
CEDULA DE INV PROD TERMINADOS AL 31 DE DIC AÑO BASE Y PRESUP

ART.	UNIDADES AÑO BASE	UNIDADES PRESUP.	COSTO AÑO BASE	COSTO PRESUP.	COSTO TOTAL AÑO BASE	COSTO TOTAL PRESUP.
X	212	232	11.47	12.05	32,124	36,891
Y	351	417	23.59	24.46	109,398	134,810
TOTAL	563	649	19.03	20.02	141,522	171,701

COMPANIA X, S. A.
CEDULA DE INV PROD TERMINADOS AL 31 DE DIC AÑO BASE Y PRESUP

MAT. PRIM.	UNIDADES AÑO BASE	UNIDADES PRESUP.	COSTO AÑO BASE	COSTO PRESUP.	COSTO TOTAL AÑO BASE	COSTO TOTAL PRESUP.
A	1,092	1,039	1.55	1.68	22,397	23,022
B	2,515	2,978	0.50	0.54	16,627	21,277
C	5,295	6,619	0.13	0.14	9,181	12,410
D	2,118	2,714	0.39	0.42	10,863	15,031
TOTAL	11,020	13,350	0.41	0.41	59,068	71,740

COMPANIA X, S. A.
CEDULA DE INV. TOTAL AL 31 DE DIC AÑO BASE Y PRESUPUESTO

TIPO DE INVENTARIO	AÑO BASE	PRESUPUESTO
MATERIA PRIMA	59,068	71,740
PRODUCCION EN PROCESO	31,028	31,028
PRODUCTO TERMINADO	141,522	171,701
TOTALES	231,618	274,468

La distribución de gastos indirectos a los productos se harán de acuerdo al sistema de costos empleado por la compañía. Debido a que es necesario valuar los inventarios para estimar el costo del producto terminado y el costo de lo vendido, se prepararán las anteriores cedulas; cabe aclarar que los datos se obtienen de los presupuestos anteriores, sin embargo por cuestiones de simplificar el ejercicio, se considera la producción en proceso sin cambios.

ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION PRESUPUESTADO.

En base a la obtención de los presupuestos de consumo de materia prima, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación, se tendrán los datos necesarios para la elaboración de dicho estado.

Los presupuestos anteriores y este inclusive serán reemplazados por un presupuesto de costo de venta en el caso de compañías comercializadoras de productos al cual solo le antecede el pronostico de ventas. Este se obtendrá de lo que cuesta adquirir el artículo a comercializar, multiplicado por las unidades a vender más un stock de seguridad.

COMPAÑIA X, S. A.
EDO DE COSTO DE PROD PRESUPUESTADO AL 31 DE DIC AÑO PRESUP

MATERIAS PRIMAS		IMPORTES
INVENTARIO INICIAL (31 DIC AÑO PRESUP.)	59,068	
MAS COMPRAS	399,699	
	458,767	
MENOS INV FINAL (31 DIC AÑO PRESUP.)	71,740	387,027
MANO DE OBRA DIRECTA:		137,263
GASTOS INDIRECTOS DE PROD:		103,370
COSTO TOTAL DE PRODUCCION		627,660
MAS INV. INICIAL DE PROD. TERMINADO		141,522
		769,183
MENOS INV. FINAL DE PROD. TERMINADO		171,701
COSTO DE VENTAS PARA EL AÑO PRESUP.		597,482

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA, ADMINISTRACION Y GASTOS FINANCIEROS.

Este presupuesto de se realizará en base a presupuestos detallados de acuerdo a los rubros que aparecen en los catálogos de cuentas existentes en las compañías; algunos renglones son los siguientes: comisiones, incentivos y sueldos a vendedores, impuestos especiales, sueldos a funcionarios y empleados, almacenaje, empaque, embarque, gastos de viaje, publicidad, teléfono, correos, depreciación de equipo de transporte, etc.

En el caso de Gastos de Administración se tomarán en cuenta los sueldos del demás personal de oficinas que no tiene que ver directamente con las ventas, depreciaciones y amortizaciones del equipo de oficina, gastos a realizarse a futuro, papelería, artículos de escritorio, aseo, luz, etc.

Para ambos gastos, de administración y venta, se podrán elaborar los presupuestos en base a datos obtenidos de presupuestos previos, o elaborando uno detallado por cada rubro haciendo provisiones específicas, tomando en consideración la experiencia, la situación actual y las expectativas, en otras se basará en decisiones de tipo administrativo.

El costo de financiamiento se obtiene de datos obtenidos de

presupuestos anteriores y en información sobre la situación crediticia que prevalecerá. La mayoría de los costos de financiamiento se originan de las decisiones de los administradores de la organización.

COMPañIA X, S. A.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMON, GASTOS DE VENTA Y GASTOS FINAN

GASTOS DE ADMINISTRACION		IMPORTE
SUELDOS Y SALARIOS	35,452	
RENTA DE OFICINAS	15,340	
DEPRECIACION DE EQUIPO	2,269	
IMPUESTOS	1,248	
VARIOS	2,579	55,889
GASTOS DE VENTA		
SUELDOS	29,916	
COMISIONES	26,784	
GASTOS DE EMBARQUE	25,112	81,812
PRODUCTOS FINANCIEROS		
INTERESES S/INVERSIONES		11,036
GASTOS FINANCIEROS		
INTERESES PRESTAMOS BANCARIOS	5,106	
HIPOTECA	15,491	20,597
TOTAL		148,262

PRESUPUESTOS FINANCIEROS:

ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS PRESUPUESTADO.

En base a los registros obtenidos en los presupuestos anteriores, se puede generar un estado de ingresos y egresos presupuestado, ya que todos los datos que lo conforman han sido obtenidos en los presupuestos anteriores, los demás rubros como

la participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa e impuesto sobre la renta, serán calculados conforme a los renglones anteriores.

Sin embargo este estado pierde fuerza e importancia si no es presentado en forma comparativa.

COMPAÑIA X, S. A.
EDO DE INGRESOS Y EGRESOS AL 31 DE DIC DEL AÑO PRESUPUESTADO

INGRESOS		IMPORTES
VENTAS		1,057,340
COSTO DE VENTAS		597,482
UTILIDAD BRUTA		459,858
GASTOS DE OPERACION		
GASTOS DE ADMINISTRACION	56,889	
GASTOS DE VENTAS	81,812	138,701
UTILIDAD EN OPERACION		321,157
OTROS GASTOS	20,597	
MENOS OTROS PRODUCTOS	11,036	9,561
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		311,596
ISR (50% DE LA UTILIDAD)		155,798
UTILIDAD NETA		155,798
SUPERAVIT AL 31 DIC AÑO BASE		138,217
TOTAL		294,015
PAGO DE DIVIDENDOS		122,136
SUPERAVIT AL 31 DIC AÑO PRESUP.		171,879

PRESUPUESTO DE INVERSIONES.

Comprende el plan sobre adquisiciones, mejoras, bajas y renovaciones de las inversiones permanentes tangibles, como son: Edificio, Terrenos, Maquinaria, Equipo, Equipos de Transporte, mobiliario y Equipo de oficina, Moldes y Troqueles, Etc.

Es un presupuesto de suma importancia debido a la magnitud de las inversiones requeridas para este fin y de la trascendencia que encierra la planeación de este rubro, ya que cualquier decisión tomada implica la movilización de cantidades considerables de dinero. de la misma forma una decisión sobre este inciso implica una evaluación minuciosa de los proyectos de expansión para elegir el mejor para la organización, ya que depende mucho de esto el futuro de la misma.

En la planeación de inversiones permanentes tangibles deben conjugarse perfectamente los planes a corto y largo plazo para que el proyecto se lleve acabo de manera coordinada, deberán sugerirse alternativas y los altos ejecutivos y directivos de la organización elegirán la más acertada, en estrecha colaboración con el personal de los departamentos afectados.

COMPAÑIA X, S. A.
PRESUPUESTO DE INVERSIONES AL 31 DE DIC AÑO PRESUPUESTADO

CONCEPTO	IMPORTE
TERRENOS	10,635
EDIFICIO	47,509
EQUIPO	28,365
TOTAL	86,509

El estudio deberá proporcionar los datos necesarios para responder a los siguientes puntos:

.Tipo de inversiones que será necesario efectuar, con las especificaciones propias de cada caso.

.Monto de las inversiones y época en que deberán realizarse los pagos de las mismas.

.Tiempo de recuperación de la inversión y beneficios que reportará.

PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO.

El presupuesto de flujo de efectivo es una proyección aproximada de lo que se espera obtener en un plazo determinado en cuanto a entradas y salidas de efectivo.

Este presupuesto depende de las cifras obtenidas de los diferentes presupuestos.

Como bases fundamentales para la preparación del presupuesto de flujo de efectivo se puede mencionar lo siguiente:

.Se requiere la información obtenida de los presupuestos de operación con los datos que impliquen todas la entradas y salidas de efectivo.

.Presupuesto de inversiones capitalizables.

.La información de las decisiones de los directivos de la organización en lo que se refiere a pago de dividendos, emisión de acciones, obligaciones o algún otro título de crédito, y obtención de financiamientos.

COMPANIA X, S. A.
PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO AL 31 DE DIC DEL AÑO PRESUP.

		IMPORTES
SALDO INICIAL CAJA Y BANCOS (31 DIC PRESUP.)		28,365
ENTRADAS		
COBRO A CLIENTES	1,002,139	
DEUDORES	21,270	
VENTAS DE ACCIONES	35,452	1,058,862
TOTAL		1,087,227
SALIDAS		
CUENTAS POR PAGAR	366,915	
MANO DE OBRA DIRECTA	137,263	
GASTOS DE OPERACION	192,413	
INVERSIONES CAPITALIZABLES	86,509	
ISR	155,798	
INTERESES	9,039	
DIVIDENDOS	122,136	1,070,073
SALDO EN CAJA Y BAN. (31 DIC DEL AÑO PRESUP.)		17,153

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADO.

Este presupuesto se basa en los datos obtenidos de todos los demás presupuestos y presenta la situación financiera que tendrá la organización en determinado periodo presupuestal. Para facilitar comparaciones y análisis se acostumbra presentar en forma comparativa con el año inmediato anterior.

COMPAÑIA X, S. A.
EDO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DIC DEL AÑO BASE Y PRESUP

ACTIVO		IMPORTES AÑO BASE		IMPORTES AÑO PRESUP.
CIRCULANTE				
CAJA Y BANCOS		28,365		17,153
CLIENTES	113,460		168,661	
CUENTAS INCOBRABLES	11,346		16,866	
INVENTARIOS		102,114		151,795
MAT. PRIMAS	59,068		71,740	
PROD. EN PROCESO	31,028		31,028	
PROD. TERMINADA	141,522	231,618	171,701	274,468
TOTAL CIRCULANTE		362,097		443,416
GASTOS ANTICIPADOS				
SEGUROS NO DEVENGADOS		2,125		2,337
ACTIVO FIJO				
TERRENOS	31,905		42,540	
EDIFICIO	354,563		402,072	
EQUIPO	348,890		377,255	
	735,357		821,866	
DEPRECIACION	170,190	565,167	217,843	604,023
ACTIVO TOTAL		929,389		1,049,777

Continua en la página siguiente ...

... Viene de la página anterior

COMPañIA X, S. A.
EDO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DIC DEL AÑO BASE Y PRESUP

ACTIVO		IMPORTES AÑO BASE		IMPORTES AÑO PRESUP.
PASIVO Y CAPITAL				
CIRCULANTE				
CUENTAS POR PAGAR		85,095		85,095
PROVEEDORES		36,875		69,659
IMPUESTOS	71,200		242	
INTERESES	15,600		27,972	
ISR	322,900	30,990		28,214
TOTAL CIRCULANTE		152,959		182,968
LARGO PLAZO		70,913		92,182
CAPITAL				
ACCIONES PREFERENTES	2,812,500		248,190	
ACCIONES COMUNES	4,687,500		354,563	
SUPERAVIT	1,827,300	705,517	171,879	774,632
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		929,389		1,049,777

CAPITULO 3 CONTROL PRESUPUESTAL.

Control; se ejerce por medio del presupuesto debe entenderse como una actividad diaria mediante la cual se verifica la eficiencia; como se hicieron las cosas y como se está informando a los responsables del logro de los objetivos, de las deficiencias o eficacia obtenidas en comparación con el presupuesto.

3.1 DEFINICION DE CONTROL PRESUPUESTAL.

El C.P. Cesar Calvo Langarica, indica " El control presupuestal es la combinación de procedimientos técnicos, por medio de los cuales se determinan diferencias o desviaciones de los presupuestos contra lo realizado, estudiando sus causas para que a través de una adecuada planeación y control ininterrumpido se mejoren todas las funciones y operaciones de una empresa, para el mejor logro de las mismas."

C. P. Erasmo Reyes Pérez dice "El control presupuestal representa por una parte la integración de todos y cada uno de los presupuestos que deben regir la marcha administrativa de un negocio, y por otra parte, un continuo ajuste de los gastos a los ingresos, o sea que todo el tiempo el gasto debe ajustarse al ingreso."

De la definiciones anteriores puede decirse que el control

presupuestal es una técnica administrativa en la cual sus métodos y procedimientos están encaminados a la obtención de logros y resultados previamente planeados, permitiendo medir su rendimiento y eficacia además de detectar posibles desviaciones.

3.2 OBJETIVOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

- Controlar las actividades de la organización dentro de un plan establecido.
- Encontrar la dirección que deben seguir las operaciones del negocio para obtener el rendimiento óptimo.
- Comparar los resultados reales con los presupuestados.
- Determinar causas de desviaciones y dar soluciones.
- Sirve como base para futuras estimaciones.

3.3 LOS ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA EN LA ELABORACION DE LA TECNICA PRESUPUESTAL.

Los estados Financieros Proforma son estados proyectados, normalmente las cifras que conforman dichos estados se proyectan por un periodo de anticipación de un año.

Los principales Estados Financieros Proforma son:

a.-Estado de situación Financiera o Balance Proforma. Muestra la posición financiera esperada al término del período presupuestal.

b.-Estado de Ingresos y Gastos. Muestra los ingresos y costos esperados para el período presupuestal y que normalmente es de un año.

La utilidad de los estados Financieros Proforma no es tan solo para el apoyo de la administración financiera del negocio, sino que también son útiles para terceras personas, principalmente los otorgantes de créditos, ya que estos documentos representan para las partes interesadas un estimado de la situación financiera por un período determinado, donde el rendimiento real del negocio se podrá evaluar con respecto a dichas estimaciones para poder determinar su exactitud y hacer los ajustes necesarios cuando existen diferencias.

Para llevar acabo una proyección de los estados financieros Proforma, es necesario que previamente se implante un sistema presupuestal, y posteriormente se desarrolle cada uno de los presupuestos que forman el "Presupuesto de Estado de situación Financiera" de dicho sistema presupuestal.

3.4 VENTAJAS DE LA UTILIZACION DE LA TECNICA PRESUPUESTAL.

-Requiere que desde el principio se delimiten los principios políticos y objetivos básicos de la organización, los que en la pequeña empresa por lo regular pasan desapercibidos, y en la técnica presupuestal es el punto de partida; el establecimiento de los objetivos fundamentales y planes para tales objetivos, se concluye creando mecanismos de control de los resultados.

-Se necesita una estructura organizacional bien definida que marque a cada area su asignación de responsabilidades claramente, porque en la mayoría de las pequeñas empresas regularmente solo se encuentran definidas las areas básicas y en ocasiones menos que eso.

-El uso de la técnica presupuestal exige que todas las areas de la empresa mantengan sus actividades coordinadas para que en conjunto logren una acción armónica que los lleve al cumplimiento de los objetivos.

-Es obligatorio, para obtener el éxito de la técnica, que se mantenga un sistema de contabilidad adecuado, de acuerdo a los principios generalmente aceptados, que mantenga información permanentemente actualizada.

-Esta técnica permite eliminar la incertidumbre, sobre las

políticas de la empresa, hasta en los niveles directivos más bajos, ya que todos deben estar bien enterados del rumbo que toma la empresa y el pequeño empresario debe asegurarse de que así sea para el éxito del sistema.

-Facilita el uso de la administración por objetivos, así como de la administración por excepción; en la cual el dueño de la empresa no tiene que ocuparse de los asuntos que marchan de acuerdo a los planes, solo de las situaciones que salen de ese parámetro.

-Debido a los objetivos planteados, es necesario optimizar la eficiencia en el uso de bienes de capital, mano de obra y materiales.

-Los diversos departamentos de la compañía deben realizar constantes autoanálisis buscando disminuir las posibles desviaciones, eficientando el sistema.

-Al llegar al control es posible medir los resultados reales contra las metas establecidas.

-Mediante la instrumentación de las políticas preestablecidas y la clara especificación de las relaciones jerárquicas, permite que el dueño y/o los ejecutivos se liberen de la carga de problemas habituales, dedicando mayor tiempo a la planeación.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS.

El objetivo primordial de las técnicas de análisis es que por medio de la interpretación de estados financieros se define la posición financiera de la empresa en cuestión y en base a ello, se toman medidas correctivas tratando de colocar a la empresa en una situación desde la cual sea capaz de:

- .Aumentar y mantener su competitividad dentro del mercado.
- .Hacer frente a las deudas a corto plazo.
- .Mantener el nivel de capital de trabajo adecuado para las operaciones normales.
- .Preparar a la empresa para afrontar las deudas a largo plazo.
- .Cumplir oportunamente con el pago de dividendos e intereses.

Los métodos de análisis más comunes son:

A.-Métodos de análisis verticales (aplicables a estados financieros correspondientes a un mismo ejercicio):

- .Reducción de estados financieros a porcentos integrales.
- .Razones simples.
- .Razones estándar.

B.-Métodos de análisis horizontales (aplicables a estados financieros correspondientes a dos ó más ejercicios):

- .Aumentos y disminuciones.
- .Tendencias.
- .Control presupuestal.

El resultado obtenido de una buena planeación con la coordinación de las actividades es analizado para deliberar la exactitud de una planeación estratégica; en base a éste análisis se puede replantear la gestión administrativa, se llega a una medición de la eficiencia comparando lo que se esperaba que sucediera contra lo que realmente ocurrió, una vez hecho lo anterior deben conciliarse las variaciones entre las cifras predeterminadas y las realmente ocurridas, tomando las respectivas medidas correctivas para no incurrir en el mismo error.

Las medidas correctivas pueden ser:

a.-Deslindar responsabilidades.- en vista de que existieron fallas que imposibilitaron el cumplimiento del plan, hay que exigir que se corrijan las deficiencias.

b.-Corregir una planeación inadecuada, ya sea por metas imposibles de alcanzar o pesimismo en la proyección. También puede existir la presencia de situaciones imprevistas o causas de fuerza mayor para que no se alcancen las metas previstas.

Para desarrollar un buen control presupuestal en una pequeña

empresa, se deben tener bien establecidos los objetivos, métodos y políticas, así como delimitar áreas de responsabilidad y autoridad, esto se realizará mediante las comparaciones y análisis de cada uno de los factores que pudieran influir en el alcance o en las metas que se han presupuestado.

C O N C L U S I O N E S

Los presupuestos virtualmente surgieron al mismo tiempo que el hombre, este se ha encargado de hacer estudios que han permitido tecnificar la práctica, cambiando de una administración empírica a una científica.

En los últimos años se ha creado una conciencia amplia sobre la importancia que guarda la planeación, la organización y el control, como funciones necesarias para optimizar el manejo de una empresa. Los ejecutivos se han preocupado más por analizar la situación financiera de su negocio y aún los pequeños empresarios, con sus desventajas competitivas comienzan a tomar conciencia plena de la necesidad de mantener una planeación estratégica.

El mantenimiento de un sistema de técnica presupuestal se debe ver como una inversión, no como gasto, ya que debe dar un fruto abundante si se lleva acabo considerando los principios y factores necesarios para su operación. Muchas son las ventajas de la implantación de la Técnica y control presupuestal, permiten al pequeño empresario conocer las deficiencias de su administración para no tropezar con ellas de nuevo, además ayuda a conocer cuales han sido sus fortalezas para con ellas redoblar el esfuerzo y llevar el éxito a todas las áreas de la compañía.

BIBLIOGRAFIA

RODRIGUEZ LEONARDO.

PLANEACION, ORGANIZACION Y DIRECCION DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

1A. EDICION. EDIT. GRUPO EDITORIAL IBEROAMERICANO.

MEXICO D.F. 1980.

DEL RIO GONZALEZ CRISTOBAL.

EL PRESUPUESTO.

2A. EDICION. EDIT. ECASA.

MEXICO, 1989

MORENO FERNANDEZ JOAQUIN.

LAS FINANZAS EN LAS EMPRESAS.

3A. EDICION. EDIT. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

MEXICO D.F. 1984.

MOCCIARO OSWALDO A.

PRESUPUESTO INTEGRADO.

1A EDICION. EDITORIAL MACCHI.

BUENOS AIRES, ARGENTINA 1992.

ELIZALDE PEREZ LUIS.

FLUJO DE EFECTIVO COMO HERRAMIENTA A LA PLANEACION FINANCIERA.

TESIS DE TITULACION.

MEXICO, 1987.

GARCIA MENDOZA ALBERTO.

ANALISIS E INTERPRETACION DE ESTADOS FINANCIEROS.

4A. EDICION. EDIT. PAC.

WESTON J. F. Y E. F. BRIGHAM.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA.

5A. EDICION. EDIT. NUEVA EDITARIAL INTERAMERICANA.

MEXICO, 1982.

SALAS GONZALEZ HECTOR.

CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS.

7A. EDICION. EDITORIAL PAC.

MEXICO, 1985.

REYES PONCE AGUSTIN.

ADMINISTRACION DE EMPRESAS TEORIA Y PRACTICA.

9A. EDICION. EDIT. LIMUSA.

MEXICO, 1980.