

875208



UNIVERSIDAD VILLA RICA 20

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M. 24

La Contabilidad Administrativa y las
Decisiones de Planeación y Control.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTA

Raúl Antonio Ortiz Segura

DIRECTOR DE TESIS

C. P. Alba. Ramón Rios E.

REVISOR DE TESIS

C. P. Martha G. Canudas Lara

H. VERACRUZ, VER.

1995

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.



gradezco mucho a las personas que siempre estan cerca en mis éxitos y fracasos.

En la elaboración de este trabajo encontré quienes me dieron su atención y tiempo, pero he sentido sinceramente que lo hicieron no con la intención de ayudarme, sino más bien como si fuera un objetivo compartido y pienso que esto es así porque saben también la importancia que tienen para mí.

A ustedes que no necesito enlistar porque saben quienes son, que no son muchas pero sí suficientes, mi profundo agradecimiento y no solo por su ayuda en esto, sino también por todo lo demás que me han dado.

Agradezco de manera especial a:

C.P. MBA Ramón Ríos Espinoza

Por su acertada asesoría en esta investigación.

I N D I C E

LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA Y LAS DECISIONES DE PLANEACIÓN Y CONTROL

CAPITULO 1.

LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES

1.1	La contabilidad administrativa y el objetivo de la administración	2
1.2	La contabilidad administrativa y el sistema contable	5
1.3	El contador y la toma de decisiones administrativas	7
1.4	La función de los administradores y las decisiones de planeación y control	10

CAPÍTULO 2.

EL USO DE LA CONTABILIDAD PARA LA PLANEACIÓN Y CONTROL

2.1	El presupuesto maestro: el plan general	12
2.1.1	Aspectos generales del presupuesto	13
2.1.2	El proceso de elaboración del presupuesto	18
2.2	El punto de equilibrio (análisis costo volumen utilidad)	30

CASO PRÁCTICO. Desarrollo práctico de la contabilidad administrativa 35 |

"Proceso de elaboración del presupuesto: Compañía R M S "

1. Estado de posición financiera al 31/12/94
2. Programa A (Costos Estándar por unidad)
3. Programa B (Pronóstico de Ventas)
4. Programa C (Necesidades de Producción)
5. Programa D (Compra de Materiales Directos)
6. Programa E (Mano de Obra Directa)
7. Programa F (Costos Indirectos de Fabricación)
8. Programa G (Gastos de Venta)
9. Programa H (Gastos Administrativos)
10. Programa I (Otro Ingresos y Gastos)
11. Programa J (Estado de Resultados Pronosticado)
12. Programa K (Cuentas por Cobrar)
13. Programa L (Gastos de Capital)
14. Programa M (Cuentas por Pagar)
15. Programa N (Presupuesto de Efectivo)
16. Programa O (Inventario de Materiales Directo)
17. Programa P (Inventario de Productos Terminados)
18. Edo. de posición financiera presupuestado 31/12/95

CONCLUSIONES	58
--------------------	----

BIBLIOGRAFÍA	59
--------------------	----

INTRODUCCION

Hoy en día, cualquier organización requiere de los elementos que ofrece la contabilidad y la administración para la toma de decisiones y el logro de las metas y objetivos predeterminados y que al ser utilizados de la manera mas óptima se obtienen grandes ventajas.

El objetivo de esta investigación consiste en describir la importancia que tiene la contabilidad administrativa para la toma de decisiones gerenciales, específicamente como la información contable puede ser interpretada y utilizada por la gerencia en las decisiones de planeación y control.

La contabilidad administrativa tiene como propósito ser una herramienta útil en la actividad directiva y la toma de decisiones ya que proporciona elementos de juicio que pudieran en forma permanente, apoyar el logro de los objetivos de las distintas organizaciones.

Se describe la elaboración del presupuesto maestro, como el ejemplo mas preciso, para mostrar la forma en que la información contable y financiera es utilizada por la gerencia en las decisiones de planeación y control.

LA CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA PARA LA TOMA DE DECISIONES

1.1. La Contabilidad Administrativa y el Objetivo de la Administración.

La Contabilidad es una materia muy importante, y dado que esta tan difundida, que una comprensión de sus usos y limitaciones es deseable para todos los administradores en las organizaciones de todo tipo. Los Presidentes de Compañías, Gerentes de producción, Contadores Públicos, Administradores de Hospitales, Contralores, Administradores de escuelas, Gerentes de Ventas y Políticos están mejor equipados para realizar sus deberes cuando tienen un razonable conocimiento de la información contable.

El estudio de la contabilidad puede ser especialmente infructuosa porque nos ayuda a través de los ojos de quienes son objeto de la medición contable en su actuación y quienes dependen en alto grado del dato contable para guiarse en la toma de decisiones. No hay escape de la unión entre contabilidad y administración, así el estudio de la contabilidad administrativa le ayudará independientemente de si llega a ser administrador o contador, o de si trabajara en el comercio, manufactura, cuidado de la salud, administración pública u otra actividad.

Mientras mas conozcan los administradores sobre contabilidad, mejor podrán planear y controlar las operaciones de su organización y sus divisiones. Los administradores tendrán una desventaja en relación con las personas de dentro y fuera de la organización si, su comprensión de la contabilidad es escasa o confusa. Por tanto el aprendizaje de la contabilidad es casi siempre una inversión sensata.

La contabilidad administrativa, algunas veces referida como contabilidad gerencial, es una división de la contabilidad que trata específicamente con la información contable y otros datos financieros que pueden ser utilizados en la administración de un negocio o entidad no-lucrativa. La contabilidad administrativa sirve primeramente a la administración y como un resultado, está relativamente libre de las restricciones que son impuestas cuando se presenta información contable a terceros. No está atada a reglas o regulaciones emitidas por una organización o cuerpo de gobierno. Hay ciertos tipos de información y aplicaciones que son de mayor utilidad a la administración, pero la aplicación específica en una situación dada depende de la necesidad y preferencias del gerente, quien es el que recibe la información.

EL OBJETIVO DE LA ADMINISTRACIÓN

Si se espera que la contabilidad sirva a la administración, será necesario considerar la metas de la administración ¿qué es lo que busca alcanzar la administración?, aparentemente la administración se esfuerza solamente en incrementar el tamaño del negocio o maximizar las utilidades pero puede no ser así.

Muchas empresas ni siquiera tratan de producir utilidades. Una agencia de gobierno puede estar primeramente interesada en dar un servicio requerido por el público. Los individuos pueden también formar una asociación para promover algún ideal común. El éxito de una empresa es medido por la realización de una meta establecida más que por un concepto económico. Sin embargo, las realidades económicas no pueden ser ignoradas. En cualquier tipo de empresa, la administración tendrá que usar sus recursos de tal forma que las metas deseadas sean logradas de una manera eficiente.

Una unidad gubernamental por ejemplo, puede hacer uso del concepto de utilidad de medir ya sea que los recursos o no, hayan sido utilizados efectiva y eficientemente en alcanzar sus objetivos. La realización o el cumplimiento puede ser medido comparando los resultados con los recursos y esfuerzos dedicados al logro de los objetivos.

Una empresa comercial, por supuesto, esta interesada en las utilidades, y la administración es evaluada de acuerdo a sus habilidades para obtener utilidades de los recursos confiados a su cuidado. Los dueños e inversionistas observan la tasa de retorno ganada sobre la inversión y el relativo riesgo involucrado, y al hacer una evaluación, ellos comparan los resultados actuales con los resultados de años anteriores así como con los resultados de organizaciones de negocios similares.

Los gerentes que son elegidos por los dueños que confían en sus habilidades administrativas para administrar los recursos, no pueden llevar a cabo esta tarea sin la cooperación de otros. La Administración Moderna reconoce que la Alta Administración de un negocio es responsable ante muchas personas que pertenecen a diversos grupos, por ejemplo: *el público en general espera recibir productos con calidad a un precio justo, además, se espera que la empresa sea un buen vecino de la comunidad en que opera.*

EL TRABAJO DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración logra sus objetivos a través de la gente. Los esfuerzos de muchos individuos son combinados en una organización. La Alta Administración, como se le llama, toma responsabilidad total por la formulación de la planeación y políticas de la empresa. Las decisiones que afectan el negocio como un todo son tomadas en una forma de organización corporativa por el presidente, el vicepresidente y otros ejecutivos. El trabajo de la organización se divide a fin de que cada ejecutivo tenga actividad para actuar en una cierta área. Por ejemplo, un vicepresidente puede estar a cargo de la producción, mientras que otro a cargo de las ventas.

Los administradores a un nivel alto son incapaces de tomar todas las decisiones. Ellos son ayudados por niveles de administración mas bajos que toman decisiones específicas en áreas preasignadas. Un vicepresidente a cargo de la producción puede delegar la autoridad para la operación de la planta a un superintendente. El superintendente de la planta puede también delegar parte de su autoridad a un superintendente de una sección, quien a su vez depende de supervisores departamentales, quienes son responsables de las operaciones a nivel departamental. Las políticas de la compañía son de la misma manera establecidas y llevadas a cabo a través de una jerarquía de personal administrativo que se extiende desde el presidente a los supervisores departamentales. Esta división del trabajo a través de toda la organización aplica no solo al área de producción sino también a otras áreas funcionales. Al llevar a cabo su trabajo, La gerencia debe tomar decisiones, algunas decisiones, tales como localización de la planta, la expansión de las instalaciones, agregar una línea de producto, la estructura del capital, son hechas a niveles de administración muy altos. Dentro de las áreas preasignadas, decisiones mas cortas y rápidas son tomadas por ejecutivos que están a cargo y con la responsabilidad de ciertos segmentos de la empresa.

1.2. *La Contabilidad Administrativa y el Sistema Contable.*

Un Sistema Contable es un medio formal de reunir datos para ayudar y coordinar las decisiones colectivas a la luz de los papeles de trabajo y objetivos de una organización. El sistema Contable es el principal sistema de información cuantitativa en casi cualquier organización. Un sistema contable efectivo proporciona para tres claros fines y propósitos:

- (1) Información interna para la administración, usada en la planeación y control de las operaciones rutinarias.
- (2) Informe interno para la administración, usada en la planeación estratégica, esto es, en la toma de decisiones especiales y en la formulación de políticas generales y planes de largo plazo.
- (3) Información externa para accionistas, gobierno y otras entidades externas.

Tanto la administración (entidades internas), como las entidades externas están interesadas en los tres propósitos importantes, pero el énfasis de la contabilidad financiera y el de la contabilidad administrativa (interna) difieren. La contabilidad financiera ha tratado principalmente al tercer propósito y tradicionalmente ha estado orientada hacia lo histórico, y los aspectos administrativos del informe externo. La distinción característica de la contabilidad administrativa es su énfasis en los propósitos de planeación y control. La contabilidad administrativa esta relacionada con la acumulación, clasificación e interpretación de la información que ayuda a los ejecutivos a cumplir los objetivos organizacionales.

¿Qué medios utilizan los sistemas contables para cumplir sus fines?. Los datos contables pueden ser clasificados y reclasificados de incontables maneras. Esta reunión, clasificación e informe de datos es la tarea dominante día por día en la contabilidad.

Los datos para la solución de problemas pueden ser usados en la planeación a largo plazo y en la toma de decisiones especiales no recurrentes, tales como la de fabricar o comprar partes, remplazo de equipo, agregar o eliminar un producto. Estas decisiones con frecuencia requieren el experto consejo de especialistas tales como ingenieros industriales, contadores presupuestarios, entre otros.

En resumen, la tarea del contador de suministrar información tiene tres facetas:

1. **Teneduría de libros.** La acumulación de datos. Este aspecto de la contabilidad permite a las entidades internas y externas evaluar la actuación y posición de la organización.

2. **Enfoque de la atención.** El reporte e interpretación de la información ayuda a los administradores a enfocar los problemas operativos, imperfecciones, ineficiencias y oportunidades. Este aspecto de la contabilidad ayuda a interpretar ellos mismos con aspectos operativos importantes, lo bastante rápido para una acción efectiva por medio de un planteamiento comprensible o a través de una supervisión sagaz día a día. El enfoque de atención es comúnmente asociado con la planeación y control de las operaciones, y con el análisis e investigación de informes contables internos repetidos y rutinarios.

3. **Solución de problemas.** Este aspecto de la contabilidad involucra la cuantificación precisa de los méritos relativos de los posibles cursos de acción, a menudo con recomendaciones sobre como proceder mejor. La solución del problema es comúnmente asociada con decisiones no repetitivas, situaciones que requieren especial análisis del informe contable.

Las anteriores distinciones algunas veces ocurren simultáneamente o convergen. Consecuentemente, es a menudo difícil ubicar una tarea contable particular como de registro, enfoque de la atención, o solución del problema. Sin embargo tratar de hacer estas distinciones proporciona claridad en los objetivos y tareas de contadores y administradores. Ante todo los sistemas contables son los medios y la finalidad es tomar las mejores decisiones.

1.3. El Contador y la Toma de Decisiones Administrativas.

De los Contadores se espera que elaboren la información financiera. Será también de su responsabilidad mantener los registros de las operaciones de la empresa y preparar los estados financieros que muestren como la empresa ha progresado durante un período de tiempo y cual es su situación económica en un determinado periodo. El Contador combinará la información de varias formas en la preparación de reportes que sirven como guía a la administración.

El Contador no es solo proveedor de servicios para la administración. El Contralor de una compañía, por ejemplo, es responsable por la administración de la función contable, seleccionar formas para procesar la información contable y los métodos de presentación. Por la naturaleza de su trabajo, el contador esta muy involucrado en la administración de la compañía y a menudo juega una parte importante en la formación de la toma de las decisiones para su compañía.

LAS BASES DE LA CONTABILIDAD

El Contador obtiene información acerca de los asuntos financieros de un negocio del propio sistema contable; el sistema contable consiste en la suma total de los métodos y procedimientos utilizados en la acumulación y la organización de los datos financieros de una empresa y es diseñado por el contador para adaptar las necesidades del negocio. Dentro del sistema, existen ciertos controles que tienden a proteger las propiedades de la empresa de pérdidas intencionales o no intencionales y que ayudan a detectar errores en el procesamiento de la información.

El Contador esta interesado en las transacciones financieras referente a un negocio en particular, no con las transacciones acumuladas de la industria, un segmento de la economía o la economía como un todo. La empresa es observada como una entidad separada y aparte de las personas o la organización que tenga un interés en ella.

Las transacciones de la empresa de naturaleza financiera son analizadas por los contadores y son registradas, clasificadas y combinadas con transacciones similares. Al proceso de registrar, clasificar y combinar se le denomina proceso contable o ciclo contable. De la acumulación ordenada de los eventos de la empresa, los reportes y estados financieros son preparados para uso de los individuos u organizaciones que están interesados en los asuntos financieros de la empresa, a menudo, la información financiera es proyectada a futuro o es adaptada con el propósito de que sea mas útil en el proceso de la toma de decisiones.

La diferencia mas notable entre la contabilidad financiera y la administrativa es el apego de aquella a los principios de contabilidad. Los Estados Financieros preparados para uso externo deben ajustarse a ciertos principios, costumbres y conceptos formulados durante el transcurso de un periodo.

Por ejemplo:

- Presentar los activos al costo, a los cuales se les rebajan partidas como la depreciación acumulada y la estimación para cuentas por cobrar dudosa.
- Comparar los gastos incurridos con los ingresos respectivos.
- Hacer las aclaraciones apropiadas en los estados financieros, por ejemplo; tipos de inventarios y métodos de depreciación usados.

La contabilidad administrativa no está limitada por las restricciones de los principios de contabilidad, debido a esta libertad para ciertos fines algunos activos se presentan en importes diferentes al costo. También la contabilidad administrativa destaca aspectos de la planeación y el control de los gastos, mas bien que el contrastar los mismos. Por lo general, la dirección puede presentar lo que desee en los informes hechos para uso interno.

La contabilidad financiera produce información que se usa para:

- ⇒ Ayudar a tomar decisiones de inversión a posibles accionistas y acreedores.
- ⇒ Satisfacer los requisitos de las oficinas gubernamentales locales, estatales y federales.
- ⇒ Brindar a los accionistas y a la dirección actuales revisiones generales de las operaciones de la compañía como un todo.

Por otra parte, la contabilidad administrativa genera información que se usa para:

- ⇒ Planear las operaciones de la compañía.
- ⇒ Controlar los costos.
- ⇒ Ayudar a tomar diversas decisiones internas.
- ⇒ Motivar a los empleados hacia ciertos cursos de acción deseables.

Históricamente los Informes de la contabilidad financiera han estado confinados a las operaciones de la compañía, como departamentos, divisiones y zonas. Sin embargo, en años recientes esta diferencia ha disminuido debido a que muchas empresas muestran información seleccionada del estado de resultados, para sus diversas líneas de negocios en los informes que publican.

En su mayor parte, la contabilidad financiera informa sobre esos sucesos históricos. Sin embargo, la contabilidad administrativa representa planear y tomar decisiones para el futuro, por ejemplo, tomar en consideración preguntas como:

1. Cómo distribuir los recursos entre los segmentos de la empresa para elevar al máximo la utilidad total de la misma.
2. Si invertir en activos que serán usados durante un número de años.
3. Si cerrar un departamento o plaza que parece tener una baja rentabilidad.

Para algunas decisiones administrativas los análisis numéricos se usan en forma diferente de como se emplean para la contabilidad financiera. Por ejemplo, al calcular el total de activos fijos que aparecen en los estados financieros de la compañía, debe tenerse cuidado de comprobar la cuenta de control con el detalle de los registros auxiliares. Sin embargo, al tomar la decisión de invertir a más de un año, la dirección pudiera aceptar un estimado general de su costo o del monto en pesos de los rendimientos en dinero que se espera generar del activo. Al efectuar el estudio estimado se debe tener cuidado, pero se obtendrá una precisión menor debido a que la decisión implica un resultado proyectado más bien que una operación pasada.

Al considerar las distinciones entre la contabilidad financiera y la administrativa, no se debe llegar a la conclusión de que la contabilidad financiera no es importante, es útil y tiene un fin determinado. La información se ordena en estilos de informes adecuados a las necesidades de los accionistas, acreedores y unidades gubernamentales. Sin embargo, en la contabilidad administrativa, que no se encuentra limitada por los principios de contabilidad, sino que esta diseñada para satisfacer las necesidades a corto y largo plazo, de todos los niveles de la división, solo se necesita ordenar y presentar la información en distintas maneras.

1.4. La Función de los Administradores y las Decisiones de Planeación y Control.

Las decisiones de la administración pueden clasificarse como decisiones de planeación y control. Una empresa debe tener su rumbo delineado y darle dirección a la luz de las expectativas futuras. Las decisiones de planeación pueden ser incorporadas en presupuestos de ventas, costo de ventas, gastos de operación y utilidades esperadas en el futuro; o los planes pueden involucrar una selección de una nueva línea de productos vendida o invertir en un nuevo equipo. Los planes por si mismo no son suficientes, debe haber un seguimiento. Ciertos pasos deben tomarse para poner los planes en operación y ver que se lleven a cabo como se propusieron. Las operaciones reales tendrán que ser dirigidas y controladas si se desean realizar los planes. Algunas veces, como las operaciones vayan progresando será necesario revisar los planes y dirigir las actividades por diferentes rumbos al originalmente contemplado. Las decisiones que se relacionan con la dirección de las actividades del negocio pueden ser clasificadas como decisiones de control.

Todas las decisiones de planeación, como de control, son tomadas en todos los niveles de administración. La Alta Administración, por ejemplo; puede investigar sobre las oportunidades de una nueva inversión y puede planear para el futuro, aceptando y rechazando ciertas propuestas. Cuando un curso de acción se ha decidido, los resultados serán medidos y comparados con el plan original. Las operaciones serán dirigidas a fin de que las tendencias desfavorables sean eliminadas o al menos minimizadas. Cuando sea necesario el plan original será alterado para ajustarse a los cambios. Un supervisor igualmente, puede tomar decisiones de planeación y control dentro de su propia jurisdicción. De él depende planear su trabajo dentro de su departamento, asignar los hombres a las diferentes tareas a fin de que las cuotas de producción se logren y él también guiará las operaciones de acuerdo con los planes establecidos.

Una compañía no tiene completa libertad para tomar decisiones, las limitaciones son impuestas por las condiciones de mercado y por otras influencias externas.

La Administración depende de la información en la toma de decisiones. Una gran parte de esta información es proporcionada por la propia estructura organizacional de la empresa. Existen canales de comunicación que se extienden desde el nivel mas alto de la administración hacia los niveles mas bajos de manera contraria desde los niveles mas bajos hacia los niveles mas altos. Las políticas y las instrucciones, son transmitidas a los subordinados quienes a su vez regresan reportes a sus superiores, mostrando que tan bien han llevado a cabo las tareas asignadas a ellos. Sin estos canales de comunicación, la Administración efectiva de la compañía seria imposible.

La Administración también depende de información que es elaborada por especialistas. Contadores, abogados, economistas, mercadólogos, etc.; proporcionan información y asesoría a la Administración con respecto a varias fases de la empresa. Los Abogados, por ejemplo; enfatizan como ciertas transacciones deberán ser manejadas conforme a las regulaciones y leyes del gobierno. Los Economistas proporcionan información con respecto a las condiciones generales económicas y el Mercadólogo hace notar las maneras efectivas para promover y distribuir los productos.

EL USO DE LA CONTABILIDAD PARA LA PLANEACIÓN Y CONTROL

2.1. *El Presupuesto Maestro: el Plan General.*

La gerencia y muchos inversionistas y funcionarios que tramitan los préstamos bancarios han comprendido cada vez más los méritos de los planes formales de los negocios. Este capítulo proporciona una visión condensada de los planes generales de los negocios: *el presupuesto maestro*. El trabajo técnico de mayor importancia del contador encargado del presupuesto implica aquellos datos futuros esperados más bien que los datos históricos. También hay una diferencia filosófica de más importancia: los partidarios de la presupuestación sostienen que el proceso de preparar el presupuesto obliga a los ejecutivos a ser mejores administradores. La presupuestación coloca a la planeación en donde corresponde: en el primer plano de la mente gerencial.

La presupuestación es fundamentalmente una manera de llamar la atención, porque ayuda a la gerencia a enfocar los problemas de operación y financieros con la anticipación suficiente para una planeación o acción efectiva.

El presupuesto maestro resume todos los objetivos de todas las subdivisiones de una organización (Ventas, Producción, Distribución, y Finanzas). Cuantifica las expectativas acerca del ingreso futuro, del flujo de caja, de la posición financiera, y de los planes en que se apoyan. Estas expectativas son la culminación de una serie de decisiones las cuales son el resultado de una consideración cuidadosa del futuro de la organización. En la mayoría de los casos, el presupuesto maestro es la aproximación práctica mejor lograda de un modelo formal de la organización total, de sus objetivos, de lo que a ella entra, y de lo que ella produce.

Los presupuestos son diseñados para llevar a cabo una variedad de funciones: *planeación, evaluación del desempeño, coordinación de actividades, ejecución de planes, comunicación, motivación y definición de autorizaciones para la acción.*

2.1.1. Aspectos Generales del presupuesto.

Un presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los planes gerenciales. Los presupuestos pueden ser formulados para la organización como un todo o para cualquiera de sus subdivisiones. Como se dice en el párrafo anterior, el presupuesto resume todas las metas de todas las fases de una organización; cuantifica las metas para las ventas, la producción, la utilidad neta y la posición de caja, y para cualquier otro objetivo que la gerencia especifique.

Cuando se administra conscientemente, los presupuestos: (a) obligan a la formalización de la planeación (b) suministran expectativas definidas las cuales son el mejor marco de referencia para juzgar el desempeño subsiguiente (c) promueven la coordinación y la comunicación entre los varios segmentos de la organización.

FORMALIZADO DE LA PLANEACIÓN

Probablemente la ventaja principal de los presupuestos es que obliga a los gerentes a pensar por adelantado para anticiparse a las condiciones cambiantes. El proceso de presupuestación hace de la planeación una responsabilidad explícita de la gerencia. Muy a menudo, los gerentes operan día a día, extinguiendo en el negocio un incendio después de otro. simplemente no tienen tiempo para pensar fría y premeditadamente en cualquier problema mas allá de los del día siguiente. La planeación pierde influencia o en realidad los problemas diarios del trabajo hacen que se olvide.

El problema del enfoque diario para manejar una organización es que los objetivos nunca se cristalizan. Sin metas, las operaciones de la compañía carecen de dirección, los problemas no se prevén y los resultados son difíciles de interpretar. los partidarios de los presupuestos sostienen correctamente que la mayor parte de las emergencias en los negocios pueden evitarse por medio de una planeación cuidadosa.

LAS EXPECTATIVAS COMO UN MARCO PARA JUZGAR LA ACTUACIÓN

Como una base para juzgar los resultados reales, la actuación presupuestada generalmente se ve como una actuación mejor que la anterior. La noticia de que una compañía había vendido NS10,000.00 este año en comparación con los NS8,000.00 del año anterior puede o no indicar que la compañía ha operado con efectividad y ha alcanzado su éxito máximo. Quizás las ventas podrían haber sido de NS11,000.00 este año. La utilidad de las comparaciones con el pasado está limitada por los cambios que intervienen en las condiciones económicas, la tecnología, las maniobras competitivas, el personal, etc.

Otro beneficio de los presupuestos es que el personal clave está informado de lo que se espera de él. A nadie le gusta ir a la deriva no conociendo lo que su jefe espera que logre.

COORDINACIÓN Y COMUNICACIÓN

La Coordinación es el engrane y el equilibrio de los recursos de una organización, de modo que sus objetivos globales se logren así como las metas individuales de los gerentes armonicen con las metas de la organización en su conjunto. El presupuesto es el medio para comunicar los objetivos generales y amalgamar los objetivos de todos los departamentos.

La coordinación requiere, por ejemplo, que los funcionarios de las compras integren sus planes con las necesidades de la producción, y que los funcionarios de la producción usen el presupuesto de ventas para ayudarse a anticipar y planear. El proceso presupuestal obliga a los ejecutivos a visualizar la relación de su departamento con otras áreas y con la compañía en su conjunto.

Un presupuesto no es una panacea para las organizaciones enfermas. No resolverá el problema creado por una gerencia deficiente o por un sistema de organización defectuosa. El presupuesto es un dispositivo cuyo valor depende de que se administre astutamente junto con el sistema de información que se pone a tono con la organización coordinada.

LOS PRESUPUESTOS Y LAS RELACIONES HUMANAS

La actitud de los gerentes intermedios hacia los presupuestos estará fuertemente influida por la actitud de la Alta Gerencia. Los ejecutivos en jefe deben ofrecer un apoyo sincero si es que se trata de obtener los beneficios máximos de un programa presupuestado.

La habilidad para adherirse a un presupuesto a menudo es un factor importante para juzgar la actuación de la gerencia, y naturalmente, por lo general, los presupuestos no son el aspecto más popular en la vida profesional de los gerentes. Los presupuestos puntualizan la actuación de un gerente y llaman su atención superior a los puntos donde hay problema. Muy pocos individuos permanecen indiferentes respecto a cualquier técnica usada por el patrón para verificar su actuación. Por tanto, comúnmente los gerentes intermedios ven en los presupuestos la personificación de la actitud negativa y restrictiva de la mentalidad "centavera" de la Alta Gerencia.

Estas concepciones negativas pueden superarse por medio de una educación persuasiva y por una facultad de vendedor. El presupuesto no debiera ser un instrumento desagradable para atormentar a los empleados. Usado adecuadamente será una ayuda positiva para fijar estándares y actuaciones, y para enfocar la atención en las áreas que requieren investigación. Sin embargo, el presupuesto es inanimado; su Administración es una tarea delicada, porque a los que afecta deben entender y aceptar la noción de que el presupuesto está fundamentalmente diseñado para ayudar, no para estorbar.

No puede exagerarse la importancia suprema de los aspectos presupuestales en las reacciones humanas. Muy a menudo, la Alta Gerencia y sus contadores están demasiado preocupados con la mecánica de los presupuestos, en tanto que la efectividad de cualquier sistema presupuestario depende directamente de si los gerentes a los que afectan lo entienden y lo aceptan. Idealmente, los gerentes debieran tener una mente cooperativa y ser conscientes de los costos.

TIPOS DE PRESUPUESTOS

Los presupuestos pueden abarcar un período de un año, o menos, o tratándose de presupuestos de capital para cambios en la planta o en los productos, hasta diez años o mas. Es cada vez mayor el número de empresas que emplean los presupuestos maestros como instrumento esencial para la planeación a largo plazo. El período usual que abarca la planeación y el presupuesto para el control es de un año. A menudo, el presupuesto anual se divide por meses para el primer trimestre, y por trimestres para el resto del año. Los datos presupuestados para el año son comúnmente revisados a medida que el año transcurre. Cada vez mas frecuentemente se están usando los presupuestos continuos, en los cuales se mantiene siempre disponible un pronóstico a doce meses, añadiendo un mes o un trimestre en el futuro a medida que el mes o el trimestre termina. Los presupuestos continuos son convenientes porque obligan constantemente a la administración a considerar en forma concreta los próximos doce meses, independientemente de que el mes que corra sea mayo o septiembre. La elección de los períodos presupuestales depende principalmente de los objetivos, de los usos y de confiabilidad de los datos del presupuestos

CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

Los términos que se usan para describir las diversas cédulas presupuestadas varían de compañía a compañía. Algunas veces los presupuestos se llaman Estados Proforma porque ellos son estados financieros pronosticados, en contraste a los estados financieros de resultados reales.

Los presupuestos acompañados de cédulas secundarias, pueden clasificarse como sigue:

- Presupuesto Maestro
- Presupuesto de Operación
 - I. Presupuesto de Ventas
 - II. Presupuesto de Producción (para compañías manufactureras)
 - a) Materiales usados y materiales comprados
 - b) Mano de obra directa
 - c) Gastos generales de manufactura indirectos
 - d) Cambios en los niveles de inventarios
 - III. Presupuesto de Costo de Mercancías Vendidas (para compañías comerciales y manufactureras)
 - IV. Presupuesto de Gastos de Venta
 - V. Presupuesto de Gastos Administrativos
- Presupuesto Financiero
 - I. Presupuesto de Caja: ingresos y desembolsos de caja
 - II. Balance General presupuestado
 - III. Estado de cambios en la posición financiera presupuestado o estado de fuentes y usos de fondos presupuestado
- Informes especiales de presupuestos
- Informes de actuación (comparaciones de los resultados con los planes)
- Presupuestos de capital (expectativas de largo plazo para proyectos específicos)

2.1.2. El Proceso de Elaboración del Presupuesto.

La elaboración del presupuesto es un plan sistemático para la utilización de recursos. Por tanto, los presupuestos pueden tomar una variedad de formas, de acuerdo con la parte de operación que cubran, el detalle contenido en los planes formales (a los que, por lo general, se les llama programas) y las clases de recursos que cubran. Muchas empresas solo llevan a cabo fragmentos del proceso total de presupuestos, desarrollando solo aquellas partes de los programas que su dirección considera apropiadas para el problema al que se enfrentan. Otros pueden encontrar que les resulta necesario desarrollar planes complejos para toda la empresa y prácticamente para todos los recursos de la organización.

El procedimiento de elaboración de presupuestos que a continuación se desarrollará ilustra un presupuesto maestro totalmente coordinado y amplio. Para usar un presupuesto maestro totalmente coordinado todos los planes de las diversas subunidades de la empresa comienzan a partir de un grupo común de suposiciones.

Una empresa puede comenzar con un grupo normal compuesto de suposiciones como estas: las ventas serán de N\$1,000,000.00; la mezcla de productos estar compuesta del 60% del producto A y el 40% del producto B; se seguirán aplicando las políticas normales de la empresa relacionadas con la producción, el control de calidad, etc. Los planes resultantes de las diversas subunidades son revisados por el comité de presupuestos para asegurar la consistencia interna.

Un presupuesto amplio abarca todas las facetas de los recursos de la empresa, desde la secuencia de caja hasta los costos de operación. El grado de amplitud que necesita cualquier compañía depende de las necesidades de la dirección a los diversos niveles. Para ciertas funciones, en particular para la planeación a largo plazo, son adecuados estimados muy generales de variables como el volumen de las ventas y las utilidades, en especial para la alta dirección al inicio del proceso presupuestario.

En otros casos se pudiera necesitar un análisis muy detallado de una faceta en particular de la existencia de la empresa. Por ejemplo, si la dirección espera que se produzca una escasez de efectivo pudiera necesitar un programa detallado de flujo de caja pronosticado. La decisión final sobre lo extenso del proceso presupuestario que lleve a cabo la empresa tiene que descansar sobre un análisis de costo-beneficio.

La mecánica del proceso de elaboración de un presupuesto maestro para la compañía es una función de la estructura organizacional de la empresa y de sus características de operación. porque, por lo general, el proceso presupuestario pasa a través de las líneas de organización. Sin embargo, todos los procesos que elaboran presupuestos amplios incluyen ciertos programas y procedimientos. Por lo general, cualquier programa de presupuestos requiere un flujo coordinado de información de modo que todos los implicados comiencen de una base común. La información contenida en los programas tiene que ser exacta y oportuna para que los presupuestos estén disponibles antes del inicio del periodo, pero que representen los mejores estimados del futuro. Mientras mas complejas sean las técnicas de manejo de información y de estimación, se volverá, potencialmente, mas confiable el presupuesto de la empresa.

La complejidad de tantos negocios actuales presenta una barrera importante al desarrollo de presupuestos maestros exactos y detallados. Esto es importante cuando el presupuesto de que se trata es para una empresa compleja de productos múltiples o cuando abarca un periodo largo. En esos casos se debe llegar a un compromiso entre el deseo de que sea completo y exacto y las consideraciones, también muy importante, del costo, la oportunidad y el tamaño físico del documento resultante. La alta dirección tiene que evaluar las necesidades de la compañía y el costo que esta se halla en situación de aceptar para hacer frente a esas necesidades.

PASOS EN EL PROCESO

Por lo general, el proceso del presupuesto tiene su origen en las decisiones de la alta dirección relacionadas con las metas de políticas amplias para el periodo que se este estudiando. De acuerdo con la naturaleza de la organización, estas políticas tienen que reflejar también los sentimientos de los subordinados. En algunas empresas los estimados y las opiniones de los administradores de los niveles inferiores, reunidos por sus superiores en un cuadro coherente, pueden constituir un presupuesto que ayude a fijar metas. En otros, las metas se transmitirán de los niveles mas altos de la administración hacia los inferiores, especificándose mas según descienden, los niveles de la organización. Bajo cualquiera de estas circunstancias, la fijación de las metas de utilidades y o de ventas para la empresa por parte de su mas alta dirección, debe ser el paso inicial en la elaboración del presupuesto.

EL COMITÉ DE PRESUPUESTOS

La responsabilidad del proceso de elaborar el presupuesto recae, por lo general, sobre un comité de presupuestos, el cual a su vez está dirigido por un director de presupuestos. Aunque no exista un plan fijo para la forma de integrar el comité, por lo general, dentro del mismo se encuentran representados la alta dirección, el departamento de contabilidad y otras funciones importantes de línea y asesoría. Es bastante frecuente que el director del presupuesto proceda del área contable o financiera. Este comité, junto con la alta dirección, tiene la responsabilidad primordial de establecer los procedimientos, de la oportuna recolección y coordinación de toda la información y de preparar el presupuesto maestro final. Las decisiones de políticas importantes para los asuntos de la planeación y de la distribución deben ser motivos de gran preocupación para el comité, porque uno de los objetivos del presupuesto es estipular los niveles de autoridad y exponer las obligaciones sobre los recursos. Con experiencia y tiempo la dirección de una empresa puede desarrollar un grupo de procedimientos estandarizados de operación para el proceso de elaboración de presupuestos que se usa como pauta positiva y como una herramienta de políticas para ayudar a todos los afectados en la creación del presupuesto.

EL PERÍODO DEL PRESUPUESTO MAESTRO

Las empresas pueden presupuestar para cualquier período. Los pronósticos de presupuestos son documentos internos que tienen la única función de ayudar a la dirección. El lapso más usual para el que se elaboren presupuestos maestros es de un año. Esto refleja, sin duda, la influencia de la contabilidad financiera y del ciclo anual sobre el pensamiento de la dirección.

Como parte del proceso de desarrollar presupuestos maestros para un año muchas empresas preparan pronósticos de variables seleccionadas, como las ventas, para períodos muchos más largos que oscilan entre cinco y veinte años. La dirección debe ser selectiva al determinar las variables a examinar durante lapsos largos debido a la dificultad en el desarrollo de estimados exactos para períodos múltiples, para variables como las necesidades de personal y los flujos de caja detallados.

Pueden ser necesarios presupuestos para lapsos inferiores a un año para decisiones específicas y situaciones de planeación. Un empacador que pague en efectivo a sus proveedores de materia primas (frutas y vegetales frescos) puede tener que esperar varios meses antes de que la producción y el ciclo ventas conviertan en efectivo los productos terminados. Aunque ésta operación produzca utilidades sobre una base anual y brinde un flujo neto positivo de entradas de efectivo, la empresa puede necesitar préstamos bancarios al principio del período para pagar a sus proveedores. La empresa liquida estos préstamos cuando se venden las mercancías y se cobran las partidas a cobrar para pronosticar el monto de préstamos bancarios necesarios, la dirección tiene que preparar un programa detallado de la secuencia del efectivo para cubrir el período en el que se presentará la escasez de efectivo.

Antes de describir con detalle la mecánica para preparar un presupuesto maestro amplio, se debe relacionar y estudiar brevemente los presupuestos y los programas que, por lo general, forman parte del proceso. Los programas y presupuestos que se relacionan a continuación son de los típicos que se acostumbra incluir en la creación de un presupuesto maestro amplio. La decisión de subdividirlos en PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN Y PRESUPUESTOS FINANCIEROS es arbitraria. Sin embargo, esta división señala cuales serán los presupuestos que se necesitarán para los pronósticos de utilidades y cuales ayudaran a determinar estimados de las condiciones financieras.

PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN

- Presupuestos de Ventas
- Programa de Necesidades de producción
- Presupuesto de Compras de materiales directos
- Presupuesto de Mano de obra directa
- Presupuesto de Gastos indirectos de fabricación
- Presupuesto de Gastos de marketing (ventas)
- Presupuesto de Gastos administrativos
- Presupuesto de Otros ingresos y gastos
- Estado de resultados presupuestado

PRESUPUESTOS FINANCIEROS

- Programa de Inventarios de materiales directos
- Programa de Inventarios de productos terminados
- Presupuesto de Cuentas por cobrar
- Presupuesto de Cuentas por pagar
- Presupuesto de Gastos de capital
- Presupuesto de Efectivo
- Estado de posición financiera presupuestado

PRESUPUESTO DE OPERACIÓN

La elaboración de presupuestos se inicia, por lo general, con un estimado del volumen de ventas o por el de mercados. La base del estimado varía de una empresa a otra, cualquier empresa puede usar alguna mezcla de la experiencia anterior, el análisis económico, investigaciones de mercado y opiniones personales. Normalmente las ventas son el punto de partida para el proceso de presupuestos debido a que representan la cifra del presupuesto de operación que se acerca más a una VARIABLE EXÓGENA, es decir: un factor sobre el que no tiene control la dirección.

Presupuesto de Ventas

EL PRESUPUESTO DE VENTAS resume los estimados del volumen de ventas que constituirá la meta de la compañía durante el siguiente período presupuestario. Al igual que todos los presupuestos y programas estará estructurado en la forma más útil para la dirección. Por tanto, pudiera ordenar las ventas por productos, por grupos de productos, territorios de ventas o divisiones operativas. El presupuesto de ventas final incluido en el presupuesto maestro contendrá las sumas de diversos presupuestos elaborados a diferentes niveles o en diferentes divisiones de la organización y resumidos por el comité de presupuestos.

Programa de Necesidades de Producción

Después de proyectar las ventas y la mezcla de productos para el período del presupuesto, se debería usar esta información en la preparación de varios presupuestos y programas. Entre estos se encuentra el PROGRAMA DE NECESIDADES DE PRODUCCIÓN. Este programa resume por lapsos, la producción de los productos terminados necesarios para cumplir con los niveles de ventas pronosticados. El programa tiene que tomar en cuenta cualquier decisión de políticas relacionadas con los niveles de los inventarios de productos terminados, tasas de producción, tiempo extra y patrones de producción "emparejados" ver sus patrones de acuerdo con las temporadas. Una vez terminado el programa de producción se usa para preparar los presupuestos de materiales directos, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación

Presupuesto de Compras de Materiales Directos

EL PRESUPUESTO DE COMPRA DE MATERIALES DIRECTOS resume las necesidades de materiales directos del periodo. Conociendo el tiempo que se requiere desde el momento en que se coloca un pedido hasta que se recibe, ya listo para ser usado, el presupuesto de compras de materiales directos brinda la base para fijar fechas aproximadas en que se tienen que colocar nuevos pedidos. A diferencia de otros presupuestos, esto requiere la participación conjunta de dos funciones (compras y producción) que normalmente se llevan a cabo en departamentos separados. Sus metas potencialmente conflictivas pueden ocasionar fricciones en el proceso de elaborar presupuestos.

Presupuesto de Mano de Obra Directa

En el presupuesto maestro, EL PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA brinda primordialmente entradas de información al costo de producción en la planeación de utilidades y solo sirve como una herramienta muy rudimentaria para la planeación y control. Durante el periodo de operación la dirección desarrollará programas a corto plazo sobre las necesidades de empleados de mano de obra directa con base en el presupuesto correspondiente y otra información. Estos programas sirven de pautas para la distribución del trabajo disponible.

Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación

EL PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN se usa para mostrar el importe estimado del gasto indirecto de fabricación al nivel de actividad proyectado en el programa de necesidades de producción. En este programa se tienen que sumar y resumir muchos programas de apoyo que reflejen el comportamiento de una amplia gama de gastos. El presupuesto de gastos indirectos de fabricación es el más detallado de los distintos programas y presupuestos.

Presupuesto de Gastos de Marketing (Ventas)

El único presupuesto para el que el nivel de ventas no es una variable exógena es el PRESUPUESTO DE GASTOS DE MARKETING. Los gastos de publicidad pueden afectar el volumen de ventas y, de hecho, lo hacen. Desafortunadamente, con frecuencia, la comprensión que tienen los directores de marketing de las interrelaciones necesarias para preparar el presupuesto de gastos de marketing es inadecuada.

Otros Ingresos y Gastos

Al igual que la partida comparable en el estado de resultados, el PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS Y GASTOS es equivalente de una categoría miscelánea para partidas no operativas. Este presupuesto representa un intento por parte de la dirección para pronosticar el nivel de las partidas no periódicas y del ingreso y gasto financiero. De todos los presupuestos es el más difícil de preparar con exactitud debido a la naturaleza no planeada de muchos de sus componentes. En aquellos casos en los que la dirección espera que los presupuestos detallados muestren la necesidad de préstamos temporarios o de saldos excesivos de efectivo para inversiones, el presupuesto para otras partidas será el último que se prepare en forma definitiva (con la excepción del estado de posición financiera y del estado de resultados pronosticado).

Es necesario usar todos estos programas para llegar a un estado de resultados proyectado PROFORMA, que representa el intento de la dirección para determinar antes de que ocurran los sucesos, las utilidades que resultarán de los planes para el siguiente periodo. Si el nivel inicial de utilidad proyectada no es satisfactorio, la dirección tratará de mejorarlo cambiando una o varias de las suposiciones. Por ejemplo, se pudiera tomar en cuenta alternativas que aumenten el volumen de las ventas, como una reducción de precios o un incremento de la publicidad. En otros casos el comité de presupuestos puede sentir que solo se pueden aumentar las utilidades disminuyendo el nivel de los costos. Entonces un alto financiero puede visitar las diversas unidades para comprobar sus estimados de costos indirectos de marketing y de administración en busca de gastos superfluos. En forma alternativa, el comité del presupuesto de algunas empresas puede hacer recomendaciones específicas relacionadas con algunas partidas en particular. Cuando el comité del presupuesto presenta, en su forma definitiva, el estado de resultado proyectado, este debe producir una utilidad (o tasa de rendimiento) tan cercana como sea posible a los estándares que inicialmente fijó para la empresa la alta dirección de la misma.

PRESUPUESTOS FINANCIEROS

Los PRESUPUESTOS FINANCIEROS se usan para evaluar el efecto de las operaciones pronosticadas sobre la posición financiera de la empresa. Los programas complementados con información adicional sobre sucesos no operativos, brindan la información necesaria para proyectar un estado de posición financiera para el final del período del presupuesto. EL ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA PRONOSTICADO y la información detallada necesaria para el presupuesto de efectivo, son las necesidades primordiales complementadas por la preparación de los diversos presupuestos financieros.

Las correlaciones entre los presupuestos financieros no obligan al comité de presupuestos a proseguir en una secuencia de un presupuesto a otro. Varios presupuestos financieros utilizan información contenida en varios presupuestos operativos en lugar de otros presupuestos financieros. Por tanto, la secuencia de sucesos que se describen a continuación es flexible. Solo el presupuesto de efectivo y el estado de posición financiera presupuestado ocupan posiciones fijas en la secuencia ilustrada.

Presupuesto de cuentas por cobrar

EL PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR analiza los cambios ocurridos en las partidas por cobrar durante el período del presupuesto. Usando los pronósticos de ventas del presupuesto de ventas, la política de la compañía sobre las condiciones de crédito (p. ej. neto a 30 días de la fecha de factura) y las experiencias de cobros anteriores, se analizan los aumentos (ventas) y disminuciones (pagos, cuentas malas) periódicos en este presupuesto. El presupuesto de cuentas por cobrar es importante para la dirección por dos motivos. Primero, presenta en detalle la transición de una venta a una recepción de efectivo. Segundo, el presupuesto constituye el estándar contra el cual la dirección evaluará la función de crédito y cobranza. Menos pérdidas en cuentas malas y una mayor rapidez en los pagos son fuertes indicios de un trabajo correcto. Por el contrario, cuando se deteriora el funcionamiento de estas áreas es una mala señal.

Presupuesto de cuentas por pagar

EL PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR lleva a cabo una función similar para las partidas a pagar al presentar los cambios en las cuentas por pagar de la empresa durante el período. Las obligaciones en que se halla ocurrido son aumentos y los pagos disminuciones. El presupuesto de cuentas por pagar toma información de todos los presupuestos de operación que impliquen salida de efectivo. Todos estos son presupuestos de operación, con la excepción del pronóstico de ventas y el estado de resultados proyectado. La política de la compañía sobre los pagos de sus cuentas determina la oportunidad de los flujos de salida de efectivo de la empresa. El presupuesto de cuentas por pagar es básicamente una herramienta de planeación puesto que sirve como entrada de información al presupuesto de efectivo detallado y el estado de posición financiera proyectado. Tiene poco valor para efectos de control, solo para señalar tendencias que difieran del presupuesto.

Presupuesto de gastos de capital

Es necesario distinguir EL PRESUPUESTO DE GASTOS DE CAPITAL del proceso de elaborar el presupuesto de capital. En un período se puede autorizar un proyecto que requerirá gastos durante varios lapsos presupuestarios. Por supuesto que pudiera suceder que el tiempo de los mayores desembolsos en el proyecto no fuera el período inicial después de la autorización. Las partidas incluidas en el presupuesto de gastos de capital se usan para ampliar, modernizar o mejorar los recursos productivos de la empresa. Debido a las cantidades de dinero requeridas, la mayor parte de las empresas establecen una distinción entre las adquisiciones que se tratan como gastos de operación y aquellas que se incluyen en el presupuesto de capital, mediante el procedimiento de fijar un límite arbitrario en los importes, por ejemplo de N\$500 ó N\$1,000. Los proyectos que requieren un desembolso menor de ese límite se incluyen en el proceso normal del presupuesto como GASTOS DE OPERACIÓN. Cualquier proyecto que requiera de una cantidad superior al límite fijado tiene que seguir el procedimiento para la elaboración del presupuesto de capital.

Presupuesto de efectivo

EL PRESUPUESTO DE EFECTIVO representa la cronología de los cambios que se proyectan en la cuenta de efectivo. Como tal, su importancia para la dirección variará en algunas empresas, su propósito es reducir al mínimo los costos por intereses cuando existe un alto grado de variaciones según las temporadas, en sus flujos de entradas y salidas de efectivo. El presupuesto del efectivo resume todas las operaciones de efectivo que se encuentren en los otros presupuestos. Depende en forma directa o indirecta de casi todos los demás presupuestos y programas previos. Debido a que los flujos de efectivo de las operaciones se resumen en los presupuestos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, al prepararse estos presupuestos se lleva a cabo mucho del trabajo preliminar que se necesita para el presupuesto de efectivo. Sin embargo, aun puede ser necesario recurrir a otros presupuestos de operación para partidas individuales como las ventas de contado o aquellos desembolsos de efectivo que no estén incluidos dentro del presupuesto de partidas a pagar.

Por lo general, los aumentos de la cuenta de efectivo que se añaden al saldo inicial del periodo, incluyen los ingresos de efectivo de las partidas por cobrar, las ventas de contado y de otros presupuestos de ingresos y de cualquier deuda adicional que se adquiera y que se cobre dentro del lapso (prestamos, acciones). Entre los flujos de salidas se incluyen los resumidos en los presupuestos de cuentas por pagar, gastos de capital y de otros gastos, así como la liquidación de préstamos y el pago de dividendos.

Después de terminado el presupuesto de efectivo, el comité de presupuestos puede estimar necesario revisar algunas de las suposiciones en las que se basa la preparación de los presupuestos financieros. Por ejemplo, los flujos netos de efectivo del periodo pueden ser insuficientes. Para compensar esta situación se puede reducir el nivel de los gastos de capital o considerar préstamos adicionales. De igual forma, la oportunidad de los flujos de entrada de efectivo pueden provocar la escasez temporal de efectivo durante parte del periodo. Esto pudiera hacer que la dirección modificara sus ideas sobre lo oportuno de ciertos gastos importantes de capital, tratar de acelerar los cobros de las partidas por cobrar, diferir sus propios pagos o incurrir en el costo adicional de tomar préstamos a corto plazo.

Después de terminar todos los presupuestos de operación y financieros, la dirección habrá calculado muchas de las cifras que aparecerán en el estado de posición financiera pronosticado, o proyectado, al final del periodo. Estos saldos de cuentas (efectivo, partidas por cobrar, inventarios, partidas por cobrar y ciertos tipos de deudas) representan algunas de las cifras mas importantes en cualquier estado de posición financiera. En muchas situaciones el comité de presupuestos sentirá que esta información cubre sus necesidades. Cuando esto es así, el proceso de presupuesto amplio termina con la elaboración de un presupuesto de efectivo satisfactorio. Si el comité siente que necesita un estado de posición financiera pronosticado, completo, tiene que analizar diversas operaciones para incluir sus efectos totales en la cuenta. Muchos de estos asientos afectarán derechos y obligaciones no repetitivos, cuyos saldos no fueron actualizados durante el proceso normal del presupuesto.

El estado de posición financiera es útil cuando la dirección esta interesada no solo en el nivel de las diversas cuentas sino también en el equilibrio relativo entre tipos de derechos, entre tipos de obligaciones entre tipos de ambos. Por ejemplo, puede ser que la dirección necesite conocer no solo su saldo actual de efectivo, sino también la relación de sus derechos líquidos contra sus obligaciones a menos de un año. En esta situación se puede elaborar un estado de posición financiera pronosticado.

2.2. El Punto de Equilibrio (Análisis Costo-Volumen-Utilidad).

ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El efecto del volumen de las ventas sobre la utilidad es de interés primordial para la dirección. La actividad de ventas que iguala el ingreso total con los costos relacionados y da un resultado en el cual no hay ni utilidad ni pérdida se llama el volumen de equilibrio o el punto de equilibrio. Si todos los costos variaran con el volumen, las utilidades variarían en forma proporcional con las ventas y el punto de equilibrio estaría localizado en la actividad cero (punto de cierre). Si todos los costos fueran fijos, las utilidades no se iniciarían hasta que las ventas excedieran dichos costos. Por consiguiente, la ubicación de un punto de equilibrio no puede ser determinada antes de separar los costos en sus componentes variables y no variables.

Se puede comprender con facilidad la lógica que fundamenta la determinación de un punto de equilibrio contestando esta pregunta: "¿Cuántos artículos, con un costo por unidad de seis nuevos pesos y un precio de venta de NS10, tengo que vender para recuperar una cuota de NS400 pagada por los derechos exclusivos de un territorio de ventas?".

Se puede encontrar la respuesta dividiendo la cuota de NS400 entre la diferencia de cuatro dólares entre el costo por unidad y el precio de ventas, como se hace en este cálculo:

$$\frac{\text{CUOTA}}{\text{P.VENTA P/UNIDAD} - \text{COSTO POR UNIDAD}} = \frac{400}{10-6} = \frac{400}{4} = 100 \text{ UNIDADES}$$

Para obtener la respuesta se rebajo el costo por unidad, que comprendía el costo variable por unidad, del precio de ventas para determinar la diferencia de cuatro dólares. Esta diferencia era importante puesto que representaba la contribución actual de cada unidad para cubrir el costo fijo. en el análisis del punto de equilibrio esta diferencia se conoce como el margen de contribución o la utilidad marginal. Una vez que se ha determinado, se puede usar para calcular el número de unidades del punto de equilibrio en la forma siguiente:

$$\text{NO. DE LAS UNIDADES DEL PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN POR UNIDAD}}$$

El margen de contribución por unidad es el importe del precio de venta de cada unidad disponible para cubrir los costos fijos. Si se divide el margen de contribución de cuatro pesos entre el precio de venta de 10 pesos se obtiene un resultado del 40%. El cálculo muestra que el 40% de cada dólar de ventas está disponible para cubrir costos fijos; a este 40% se le conoce como el porcentaje del margen de contribución o la relación del margen de contribución. También se puede calcular deduciendo el porcentaje del costo variable del 60% entre la relación del margen de contribución en la ecuación anterior se obtendrá el importe de los pesos en ventas necesarios para llegar al punto de equilibrio:

$$\frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{RELACIÓN DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN}} = \frac{\text{N\$ 400}}{0.40} = \text{N\$ 1000}$$

Este cálculo difiere de los cálculos anteriores debido a que expresa toda la información o en pesos o en forma de relación y no muestra el número de unidades implicadas. Por supuesto se puede obtener el número de unidades del punto de equilibrio en el ejemplo, dividiendo la cantidad de pesos del punto de equilibrio entre el precio de venta por unidad. Esta determinación es posible debido a que el ejemplo se refiere a la venta de un solo producto.

Si se vendieran diversos productos a diferentes precios, no se podría determinar el número de unidades del punto de equilibrio mediante este procedimiento y no se podría utilizar el método antes calculado del margen de contribución por unidad para calcular el punto de equilibrio, sin embargo; se podría usar la relación del margen de contribución para calcular el punto de equilibrio debido a que muestra que porcentaje de los pesos utilizados para medir el volumen de ventas está disponible para cubrir los costos fijos, debido a que la mayor parte de las empresas venden distintos productos, el punto de equilibrio global se suele expresar en pesos de venta como se muestra a continuación:

COMPañIA "A"		
<i>Estado de resultados del margen de contribución</i>		
Ventas	N\$ 200,000	100%
Costo de Ventas	<u>120,000</u>	<u>60%</u>
Margen de Contribución	80,000	40%
Costos fijos	<u>60,000</u>	<u>30%</u>
UTILIDAD NETA	20,000	10%

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{RELACIÓN DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN}} = \frac{60,000}{40\%} = \text{N\$ } 150,000$$

Se puede probar en la forma siguiente que el punto de equilibrio equivale a N\$150,000.

Ventas	N\$ 150,000	100%
Costos Variables	<u>90,000</u>	<u>60%</u>
Margen de Contribución	60,000	40%
Costos fijos	<u>60,000</u>	<u>40%</u>
UTILIDAD NETA	N\$ 0	0%

En este ejemplo y prueba, la relación del margen de contribución equivale a la diferencia entre el 100% de las ventas y el porcentaje del costo variable relacionado con las ventas del 60%. Se utilizó información contenida en el último ejemplo para ilustrar que ésta relación forma la base para la siguiente fórmula del punto de equilibrio más amplio:

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - \frac{\text{COSTO VARIABLE}}{\text{VENTAS}}}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{N\$ } 60,000}{1 - \frac{120,000}{200,000}}$$

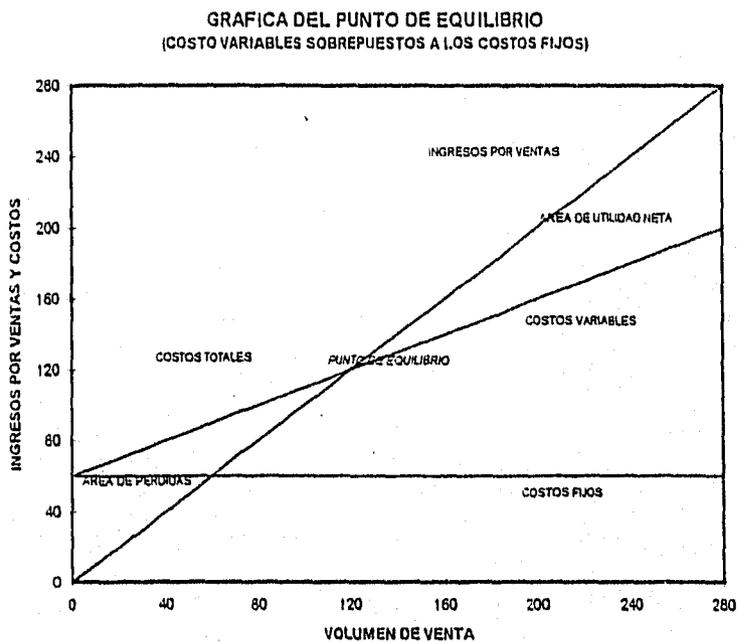
$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{N\$ } 60,000}{1 - 0.60}$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{N\$ } 60,000}{0.40 \text{ (RELACIÓN M/C)}}$$

Las ventas reales de la compañía "A" ascienden a NS 200,000. Los NS 50,000 de ventas por encima del punto de equilibrio equivalen a la suma de sus costos variables relacionados y la utilidad neta: NS 30,000 + NS 20,000. Esto señala que cuando se divide la utilidad neta entre la relación del margen contribución se determina el monto de las ventas en exceso del punto de equilibrio: $NS\ 20,000 / .40 = NS\ 50,00$. Por consiguiente, cuando se divide la suma de los costos fijos y la utilidad neta entre la relación del margen de contribución, se obtienen las ventas totales: $(NS\ 60,000 + NS\ 20,000) / .40 = NS\ 200,000$.

Gráfica del Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio puede ser presentado en una gráfica de punto de equilibrio, la cual también presenta una visión gráfica de la relación entre los costos, las ventas y la utilidad neta a diversos niveles de actividad. la presente figura da un ejemplo de una forma simple y tradicional de gráfica del punto de equilibrio. En la figura, el volumen de las ventas se mide a lo largo del eje horizontal, el ingreso por ventas y los costos relacionados con cualquier volumen de ventas se miden a lo largo del eje vertical.



La distancia vertical entre la línea de los ingresos por ventas y la línea del costo total mide la utilidad o pérdida neta estimada al volumen relacionado. La línea del costo variable está sobrepuesta sobre la línea del costo fijo y se mueve en forma ascendente con el volumen a la tasa del 60% de las ventas. La línea de los ingresos por ventas comienza en el punto de origen y se mueve uniformemente en forma ascendente con el volumen. La intersección de la línea de los ingresos por venta con la línea del costo total representa el punto de equilibrio.

SUPOSICIONES SOBRE LAS QUE SE FUNDAMENTA EL ANÁLISIS DEL P. DE EQUILIBRIO

El análisis del punto de equilibrio está basado sobre muchas suposiciones, algunas de las cuales son más válidas que otras. Las variaciones de los hechos de la teoría en cualquiera de las suposiciones tendrá algún efecto sobre la validez del punto de equilibrio. Entre las suposiciones más importantes se encuentran las seis siguientes:

- 1) Todos los costos pueden ser separados confiablemente en sus componentes variable y fijos.
- 2) Los costos fijos permanecerán constantes en su importe total a través de la escala de volumen contemplada.
- 3) Los costos variables no cambiarán por unidad y fluctuarán en proporción directa con el volumen.
- 4) Los precios de ventas permanecerán sin cambios a cualquier volumen.
- 5) No habrá cambios en las mezclas de ventas.
- 6) El volumen de la producción y las ventas será igualado.

Cualquiera que intente preparar o interpretar un análisis del punto de equilibrio tiene que reconocer sus limitaciones basadas en las suposiciones dadas. Mientras mayor sea la variación entre los hechos reales y las suposiciones dadas, menos válido será el cálculo del punto de equilibrio. Y puesto que, por lo menos, es casi inevitable una variación de la teoría en una situación típica, la confianza indebida en un punto de equilibrio en particular puede conducir a engaños.

CASO PRACTICO

Desarrollo práctico de la Contabilidad Administrativa

Desarrollo práctico de la elaboración del presupuesto maestro: COMPAÑIA "RMS".

En este capítulo se ilustrarán los diversos pasos del proceso de elaborar presupuestos amplios. El caso práctico es el presupuesto maestro para una empresa industrial, Compañía RMS, que fabrica y vende tres productos: A, B y C. El presupuesto para la compañía RMS cubrirá el año de 1995. Cuando se necesite información dentro del periodo se usará información trimestral. (Se seleccionó la información trimestral con el único propósito de facilitar la exposición. En un presupuesto real pudiera ser necesario utilizar información mensual o incluso semanal para algunos pronósticos.) La información financiera de RMS al principio del período se presenta en la página siguiente en un estado de posición financiera.

Se supone que personal de producción, contabilidad y compras cooperan en la estimación de los costos por unidad apropiados. Tal y como se muestra en el programa A de la página siguiente los costos de los productos A, B y C son estimados.

COMPAÑIA " RMS "

Estado de posición financiera al 31 de Diciembre, 1994

Derechos (activo)		Obligaciones (pasivo)	
Activos a menos de un año		Pasivos a menos de un año	
Efectivo	N\$ 135,000	Cuentas por pagar	N\$ 21,400
Cuentas por cobrar	80,000	Otras cuentas por pagar, acumuladas	10,000
Inventarios de materias primas	9,550	Impuesto s/la renta por pagar	55,000
Productos terminados	121,100	Total de pasivos	N\$ 86,000
Gastos pagados por adelantados - Seguros	<u>16,000</u>		
Total de activos circulante	N\$ 361,550		
A más de un año:		Deuda a más de un año:	
Terrenos	30,000	Bonos o 10 años, al 6%	<u>500,000</u>
Edificio	360,000	Pasivo total	N\$ 586,000
Equipos	<u>650,000</u>		
Total	N\$ 1,040,000	Capital	
Menos: depreciación acumulada	<u>250,000</u>	Capital social	N\$ 400,000
Propiedades netas, planta y equipo	<u>790,000</u>	Utilidades retenidas	<u>165,300</u>
Total de activos	N\$ 1,151,650	Capital total	<u>565,200</u>
		Total pasivo y capital	N\$ 1,151,650

COMPAÑIA R M S

PROGRAMA A

Artículo	Precio	Producto A		Producto B		Producto c	
		Cantidad	Importe	Cantidad	Importe	Cantidad	Importe
101	N\$ 3.00	2	N\$ 6.00	4	N\$ 12.00	4	N\$ 12.00
102	2.50	2	5.00	3	7.50	3	7.50
103	3.50	1	3.50	1	3.50		
104	5.50					2	11.00
105	6.50					1	6.50
Total de material directo			N\$ 14.50		N\$ 23.00		N\$ 37.00

Horas

Mano de obra directa	5.5	22.00	8.5	34.00	16.5	66.00	(N\$ 4.00 de tasa/hora)
Costos indirectos de fabricación	5.5	<u>11.00</u>	8.5	<u>17.00</u>	16.5	<u>33.00</u>	(N\$ 2.00 de tasa/hora)
Costo de fabricación estándar por unidad		<u>47.50</u>		<u>74.00</u>		<u>136.00</u>	

PRESUPUESTOS OPERACIONALES Y PROGRAMAS.

PRONÓSTICO DE VENTAS Y PRESUPUESTOS (PROGRAMA B-1, B-2 y B-3)

El departamento de ventas de la compañía RMS tiene bajo su responsabilidad facilitar al comité del presupuesto los pronósticos iniciales de ventas para estar seguros de que sean razonables. En el programa B-1 se muestran cifras de ventas estimadas, en unidades, para el año 1995.

El pronóstico en B-1 representa la base para derivar varios de los programas siguientes. El primero de estos es el pronóstico de ventas, en importes; el programa B-2. Cada uno de los números en este programa proviene del pronóstico de volumen de un determinado producto, multiplicado por el precio estándar de ese producto, como se muestra en el programa B-2. Por ejemplo, el ingreso por ventas del producto A en el primer trimestre de 1000 unidades por N\$70 por unidad, o sea N\$70,000. Todas las demás partidas se calculan de forma similar.

El programa de las ventas netas, programa B-3, ajusta las cifras en el programa B-2 por los descuentos y bonificaciones estimados de 2% de las ventas brutas. Por ejemplo, el estimado para el período fue el 2% de N\$343,000, o sea, N\$6,860. (Se pueden combinar los programas B-2 y B-3 en un solo programa ampliando el programa B-2 para incluir los descuentos y bonificaciones estimados).

COMPAÑIA R M S

Presupuesto de Ventas pronosticas para el año que termina el 31 de Diciembre de 1995

PROGRAMA B-1

Venta en unidades:

Producto	TRIMES tre 1	TRIMES tre 2	TRIMES tre 3	TRIMES tre 4	Annual
A	1000	1500	2000	3000	7500
B	1500	2000	3000	4000	10500
C	600	800	800	800	800

PROGRAMA B-2

Ventas en Nuevos pesos:

Producto	TRIMES tre 1	TRIMES tre 2	TRIMES tre 3	TRIMES tre 4	Annual
A a N\$ 70	N\$ 70 000	105 000	140 000	210 000	525 000
B a 110	165 000	220 000	330 000	440 000	1 155 000
C a 180	108 000	144 000	144 000	180 000	576 000
	N\$ 343 000	469 000	614 000	830 000	2 256 000

PROGRAMA B-3

Ventas Netas:

Programa	TRIMES tre 1	TRIMES tre 2	TRIMES tre 3	TRIMES tre 4	Annual
Ventas Brutas	N\$ 343 000	469 000	614 000	830 000	2 256 000
Menos: descuentos y bonificaciones; 2% bruto	6 860	9 380	12 280	16 000	45 120
Ventas Netas	N\$ 336 140	459 620	601 720	813 400	2 210 880

PROGRAMA DE NECESIDADES DE PRODUCCIÓN
(PROGRAMA C)

El pronóstico de ventas en unidades (programa B-1) es el punto de partida para calcular la producción en cualquier período específico. Las cifras de ventas más el inventario final deseado reflejan la cantidad de mercancías que tienen que encontrarse disponibles durante el trimestre. El inventario inicial del trimestre cubrirá una parte de estas necesidades. El resto tiene que ser resuelto a través de la producción del lapso.

La dirección fija el inventario final que se desea como se muestra en el programa C. En algunos casos se usa una regla práctica, como por ejemplo, el 80% de las ventas del siguiente trimestre. En otros casos se lleva a cabo un análisis detallado, trimestre por trimestre. RMS realizó este tipo de análisis y decidió tener disponible un inventario de 1000 unidades de A al terminar el primer trimestre. Si se añade esto al pronóstico de ventas de 1000 unidades de A que aparecen en el programa B-1, el cálculo fue de 2000 unidades disponibles de A. De esa cantidad ya se disponían de 600 unidades al inicio del período, teniendo que producirse 1400 durante ese tiempo. Obsérvese la anotación (b-1) después de "ventas pronosticadas" que señala la fuente de esa cifra, el programa B-1.

COMPANÍA R M S

Programa de Necesidades de Producción para el año que termina el 31 Diciembre, 1995 (Unidades)

PROGRAMA C

Ventas en Nuevos pesos:

Producto A	TRIMES tre 1	TRIMES tre 2	TRIMES tre 3	TRIMES tre 4	Anual
Inventario final deseado	1 000	1 300	1 600	500	
Más: ventas pronosticadas (b-1)	<u>1 000</u>	<u>1 500</u>	<u>2 000</u>	<u>3 000</u>	7 500
Necesidades totales	2 000	2 800	3 600	3 500	
Menos: inventario inicial	<u>600</u>	<u>1 000</u>	<u>1 300</u>	<u>1 600</u>	
Necesidades de producción	1 400	1 800	2 300	1 900	7 400

Producto B	TRIMES tre 1	TRIMES tre 2	TRIMES tre 3	TRIMES tre 4	Anual
Inventario final deseado	900	1 100	2 100	600	
Más: ventas pronosticadas (b-1)	<u>1 500</u>	<u>2 000</u>	<u>3 000</u>	<u>4 000</u>	10 500
Necesidades totales	2 400	3 100	5 100	4 600	
Menos: inventario inicial	<u>700</u>	<u>900</u>	<u>1 100</u>	<u>2 100</u>	
Necesidades de producción	1 700	2 200	4 000	2 500	10 400

Producto C	TRIMES tre 1	TRIMES tre 2	TRIMES tre 3	TRIMES tre 4	Anual
Inventario final deseado	400	400	600	300	
Más: ventas pronosticadas (b-1)	<u>600</u>	<u>800</u>	<u>800</u>	<u>1 000</u>	3 200
Necesidades totales	1 000	1 200	1 400	1 300	
Menos: inventario inicial	<u>300</u>	<u>400</u>	<u>400</u>	<u>600</u>	3 200
Necesidades de producción	700	800	1 000	700	3 200

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIALES DIRECTOS
(PROGRAMA D-1, D-2)

El programa D-1 muestra las necesidades de compras del material 101, una de las materias primas usadas en la fabricación de A, B y C. Se compone de las unidades necesarias para la producción, más o menos cualquier cambio en el inventario de materias primas. Las necesidades trimestrales de producción se calculan tomando las necesidades estimadas de producción (en unidades) de cada producto del programa C, multiplicándolas por la cantidad estándar del material 101 que se presenta en el programa A.

Por consiguiente, las 12 400 unidades, de 101 necesarias para la producción en el primer trimestre se obtuvieron de la forma siguiente:

Producto	Estándar 101	Volumen	TOTAL 101
A	2 unidades	1 400	2 800 unidades
B	4 unidades	1 700	6 800 unidades
C	4 unidades	700	2 800 unidades

El pronóstico del nivel de las compras del período es de 12 800 unidades. Esto representa un aumento en el inventario de 400 unidades. El costo en dólares se calcula multiplicando las necesidades de compra 12,800 unidades por el precio estándar de N\$3 que se presentó en el programa A.

El programa d-2 muestra el importe en nuevos pesos de las necesidades de compra de materiales 101, 102, 103, 104 y 105 (cada uno de los importes que se presentan para los materiales 102, 103, 104 y 105 de la misma forma que se demostró para el material 101). Debido a que se está usando el trimestre como el período más corto, es razonable suponer que se pedirán y recibirán los materiales dentro del mismo tiempo. Si se usara un lapso más corto y para uno de los productos existiera un tiempo largo entre el momento en que se pide y cuando se recibe, el programa de necesidades de compras y un programa que mostrara las fechas de los pedidos, sería más complicado. Por ejemplo, suponga que sea necesario pedir el material cuatro meses antes de la fecha de entrega deseada. Si fuera este el caso, entonces las necesidades de compras del material 102 que sería necesario tener en el segundo trimestre se pedirían durante el primer período.

COMPAÑIA R M S
Necesidades de compras del material 101

PROGRAMA D-1

Material 101

(NS 3.00 por unidad)	TRIMES tre 1	TRIMES tre 2	TRIMES tre 3	TRIMES tre 4	Annual
Inventario final deseado	1 600	2 500	1 700	1 400	
Necesidades corriente, por trimestres	<u>12 400</u>	<u>15 600</u>	<u>24 600</u>	<u>16 600</u>	69 200
Necesidades totales	14 000	18 100	26 300	18 000	
Menos: inv. inicial	<u>1 200</u>	<u>1 600</u>	<u>2 500</u>	<u>1 700</u>	
Necesidades de compras de unidades	12 800	16 500	23 800	16 300	69 400
Necesidades de compras en nuevos pesos	NS 38 400	NS 49 500	NS 71 400	NS 48 900	NS 208 200

COMPAÑIA R M S

Presupuesto de compras de materiales directos para el año que termina el 31 de diciembre de 1995

PROGRAMA D-2

Material	TRIMES tre 1	TRIMES tre 2	TRIMES tre 3	TRIMES tre 4	Annual
101	NS 38 400	NS 49 500	NS 71 400	NS 48 900	NS 208 200
102	25 750	33 250	47 250	33 000	139 200
103	11 200	14 700	21 350	15 400	62 500
104	7 700	9 350	10 450	8 250	35 750
105	<u>4 550</u>	<u>5 850</u>	<u>5 525</u>	<u>4 550</u>	<u>20 475</u>
Totales	NS 87 600	NS 112 650	NS 155 975	NS 110 100	NS 466 325

**PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA
(PROGRAMA E)**

Se llega al presupuesto de mano de obra directa en la misma forma de las necesidades de producción en el programa D-1. Primero se multiplica el volumen de cada artículo de producción para el trimestre (Programa C) por la horas de trabajo estándar por unidad que se necesitan, según se determino en el programa A. Por tanto, las 7,700 horas de trabajo de mano de obra directo que se presentan por el producto A en el primer trimestre se obtienen multiplicando la producción esperada para ese trimestre, 1,400 unidades, por la horas de mano de obra estándar del producto A, 5.5 horas por unidad.

COMPAÑIA R M S

Presupuesto de mano de obra directa para el año que termina el 31 de diciembre de 1995

PROGRAMA E

Horas de trabajo directo (HTD)

Productos	TRIMES tre 1	TRIMES tre 2	TRIMES tre 3	TRIMES tre 4	Annual
A	7 700	9 900	12 650	10 450	40 700
B	14 450	18 700	34 000	21 250	88 400
C	<u>11 550</u>	<u>13 200</u>	<u>16 500</u>	<u>11 550</u>	<u>52 800</u>
Total de horas	33 700	41 800	63 150	43 250	181 900
Total en Nuevos peso (NS 4/HTD)	134 800	167 200	252 600	173 000	727 600

**PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN
(PROGRAMA F)**

El presupuesto de costos indirectos de fabricación se determina resumiendo todas las cantidades proyectadas que se necesitan para las cuentas individuales de costos indirectos de fabricación al nivel de actividad predecido. Obsérvese que mientras que en el programa F puede existir una sobre o subaplicación de los costos indirectos estimados en cualquier trimestre dado, la dirección esta pronosticando una variación de cero para el año.

COMPAÑIA R M S

Presupuesto de costos indirectos de fabricación para el año que termina el 31 de diciembre de 1995

PROGRAMA F

Al real	TRIMES tre 1	TRIMES tre 2	TRIMES tre 3	TRIMES tre 4	Annual
Sueldo de supervisión	N\$ 24 000	26 000	29 000	26 000	105 000
Mano de obra directa	12 500	15 600	23 800	16 100	68 000
Imp. IMSS	8 100	10 200	14 900	9 800	43 000
Imp. / indemnizaciones	3 800	4 900	7 300	5 000	21 000
Sumistros de fabrica	3 100	3 900	5 900	4 100	17 000
Servicios públicos	3 300	4 100	5 500	3 900	16 800
Manito. y reparaciones	2 900	4 000	4 500	3 600	15 000
Alquiler de equipos	7 000	7 000	9 000	9 000	32 000
Imp. / la propiedad	3 000	3 000	3 000	3 000	12 000
Depreciación	6 000	6 000	7 000	7 000	26 000
Seguros/ la propiedad	<u>2 000</u>	<u>2 000</u>	<u>2 000</u>	<u>2 000</u>	<u>8 000</u>
Totales	N\$ 75 700	86 700	111 900	89 500	363 800

Al estándar

Periodo	Num. de HTD	Tasa de costos indirectos de fabricación	
Trim. 1	33 700	N\$ 2.00	67 400
Trim. 2	41 800	2.00	83 600
Trim. 3	63 150	2.00	126 300
Trim. 4	43 250	2.00	86 500
Annual	181 900	2.00	363 800
Costos indirectos de fabricación sobre (sub) aplicados		N\$ (8 300)	(3 100) 14 400 (3 000) - 0 -

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRATIVOS
(PROGRAMAS G y H)

Con base en el nivel de operación proyectado y la comprensión por parte de la dirección del comportamiento del gasto-volumen, se preparan los presupuestos de gastos de ventas y administrativos. Las cantidades para algunas partidas como la depreciación, se fijan en forma independiente del volumen. Otras, las comisiones sobre ventas; reaccionan a los cambios en el nivel de las ventas todas estas relaciones de causa y efecto tienen que ser tomadas en cuenta al elaborar estos presupuestos.

COMPAÑIA R M S

Presupuesto de gastos de ventas para el año que
termina el 31 de diciembre de 1995

PROGRAMA G

	TRIMES tre 1	TRIMES tre 2	TRIMES tre 3	TRIMES tre 4	Anual
Sueldos y comisiones	N\$ 23 000	24 500	29 000	23 500	100 000
Impuestos del IMSS	1 600	1 750	1 950	1 700	7 000
Impuestos indemnizaciones	1 100	1 300	1 400	1 200	5 000
Gastos de oficina	4 000	5 000	7 000	6 000	22 000
Publicidad	9 300	20 000	25 000	12 700	67 000
Servicios públicos y teléfono	1 800	2 100	2 700	2 400	9 000
Gastos de viaje	3 500	6 000	9 000	8 000	26 500
Pensiones a empleados	2 000	2 200	2 700	2 100	9 000
Impuestos propiedades	2 500	2 500	2 500	2 500	10 000
Depreciación	3 750	3 750	3 750	3 750	15 000
Seguros propiedades	1 000	1 000	1 000	1 000	4 000
Totales	N\$ 53 550	70 100	86 000	64 850	274 000

COMPAÑIA R M S

Presupuesto de gastos administrativos para el año que termina el 31 de diciembre de 1995

PROGRAMA H

	TRIMES tre 1	TRIMES tre 2	TRIMES tre 3	TRIMES tre 4	Anual
Sueldos y comisiones	N\$ 16 400	16 800	17 200	17 600	100 000
Impuestos del IMSS	1 000	1 500	1 600	1 300	5 400
Seguros indemnizaciones	1 000	1 000	1 000	1 000	4 000
Suministros de oficina	3 100	3 200	4 200	4 100	14 600
Servicios públicos y teléfono	1 500	1 500	2 000	2 000	7 000
Gastos legales	1 200	1 400	1 100	1 300	5 000
Crédito y cobranza	1 100	800	700	1 400	4 000
Pensiones a empleados	1 400	1 500	1 500	2 600	7 000
Impuestos propiedades	1 750	1 750	1 750	1 750	7 000
Depreciación	2 000	2 000	2 000	2 000	8 000
Seguros propiedades	1 000	1 000	1 000	1 000	4 000
Totales	N\$ 31 450	32 450	34 050	36 050	134 000

COMPANIA R M S

Presupuesto de otros gastos para el año que termina el 31 de diciembre de 1995

PROGRAMA I

	TRIMES tre 1	TRIMES tre 2	TRIMES tre 3	TRIMES tre 4	Annual
Gastos intereses*	N\$ 7 500	7 500	7 500	7 500	30 000

* Gastos de intereses sobre bonos al 6%, a 10 años (véase el estado de posición financiera) La deuda total es de N\$500,000. Los intereses se pagan por semestre, el 30 de junio y el 31 de diciembre

PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS Y GASTOS
(PROGRAMA Y)

Para efectos de sencillez no se incluyo algún tipo de "otros ingresos y gastos" en el presupuesto. El programa I solo contiene un gasto por intereses sobre bonos sin garantía hipotecaria.

ESTADO DE RESULTADOS PRONOSTICADO
(PROGRAMA J)

La información de diversos programas y presupuestos de operación puede ser recopilada para producir los estados de resultados pronosticados.

PRESUPUESTOS FINANCIEROS Y PROGRAMAS.

PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR (PROGRAMA K)

Con base en el presupuesto de ventas netas, el programa B-3 y el historial del comportamiento anterior de pagos de los clientes, el cambio periódico en el saldo de cuentas por cobrar se calcula en el presupuesto de cuentas por cobrar, programa k. Para esta ilustración se han hecho las siguientes suposiciones: todas las ventas de la COMPAÑÍA RMS son a crédito; las facturas se envían junto con las mercancías; históricamente, el 90% de las ventas netas se cobra dentro del período en que se facturan; el 10% restante se cobrará en el siguiente lapso. Por tanto, el 90% de las ventas del primer trimestre ascendentes a N\$336,614 (o sea N\$302,526) se cobra en ese trimestre. El 10% restante (o sea N\$33,614) se cobrará en el segundo trimestre. Obsérvese que en estos cálculos se usan las ventas netas. Esto elimina la necesidad de considerar en este programa la proporción de cuentas por cobrar que no serán cobradas.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE CAPITAL
(PROGRAMA L)

Con base en el presupuesto de capital, se puede desarrollar el presupuesto de gastos de capital. Este programa muestra la oportunidad de los diversos gastos que han sido establecidos por los planes de la compañía para la ampliación y mejoría del capital. Para fines de publicidad se asume que el presupuesto ilustrativo de los gastos de capital comprende solo una partida: la compra de nueva maquinaria en cuenta abierta, durante el tercer trimestre.

COMPañIA R M S

Presupuesto del costo de la mercancías vendidas para el año que termina el 31 de diciembre de 1995

PROGRAMA J

Producto		TRIMES tre 1	TRIMES tre 2	TRIMES tre 3	TRIMES tre 4	Anual
A	NS	47 500	71 250	92 500	142 500	356 000
B		111 000	148 000	222 000	296 000	777 000
C		<u>81 600</u>	<u>108 800</u>	<u>108 800</u>	<u>136 000</u>	<u>435 200</u>
Totales	NS	240 100	328 050	425 800	574 500	1 568 450

COMPAÑÍA R M S

Estado de resultados pronosticado por trimestre para el año 1995

		TRIMES tre 1	TRIMES tre 2	TRIMES tre 3	TRIMES tre 4	Annual
Ventas netas *(b-3)	N\$	336 140	459 620	601 720	813 400	2 210 880
Menos: costo de las mercancías vendidas (j)		<u>240 140</u>	<u>328 050</u>	<u>425 800</u>	<u>574 500</u>	<u>1 568 450</u>
Utilidad bruta, sin ajustar	N\$	96 040	131 570	175 920	238 900	642 430
Costos indirectos de fabricación sobre (sub) aplicados** (F)		<u>(8 300)</u>	<u>(3 100)</u>	<u>14 400</u>	<u>(3 000)</u>	<u>- 0 -</u>
Utilidad bruta ajustada	N\$	87 740	128 470	190 320	235 900	642 430
Gastos de ventas (G)		<u>53 550</u>	<u>70 100</u>	<u>86 000</u>	<u>64 850</u>	<u>274 500</u>
Gastos administrativos (H)		<u>31 450</u>	<u>32 450</u>	<u>34 450</u>	<u>36 050</u>	<u>134 000</u>
Utilidad neta en operaciones	N\$	2 740	25 920	70 270	135 000	233 930
Gastos de intereses (I)		<u>7 500</u>	<u>7 500</u>	<u>7 500</u>	<u>7 500</u>	<u>30 000</u>
Utilidad neta antes del impuesto sobre la renta	N\$	(4 760)	18 420	62 770	127 500	203 930
Impuesto sobre la renta		<u>(1 618)</u>	<u>6 263</u>	<u>21 342</u>	<u>43 350</u>	<u>69 336</u>
Utilidad neta	N\$	(3 242)	12 157	41 428	84 150	134 594

** Diferencia entre el cargo de los costos indirectos de fabricación estándar y el presupuesto del costo indirecto de fabricación pronosticado para el nivel de operación de cada trimestre y del año.

PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR
(PROGRAMA M)

El programa M muestra el saldo inicial, las adiciones, los pagos y el saldo final de cuentas por pagar para cada trimestre del presupuesto anual. Los aumentos en las cuentas por pagar, ocasionados por compras de material directo se pueden obtener con facilidad del presupuesto de compras de materiales. Los cargos trimestrales por depreciación, impuestos sobre propiedades y seguros tienen que ser rebajados de las cantidades totales trimestrales presupuestadas para los costos indirectos de fabricación, gastos de ventas y gastos administrativos con el fin de determinar los aumentos en las cuentas por pagar que se producen de estos presupuestos. (La depreciación representa una distribución de costos no recuperados, los impuestos sobre propiedades se acumulan en una cuenta de obligaciones por separado y los cargos por seguro representan una amortización del seguro pagado por adelantado que aparece en el estado de posición financiera al 31 de diciembre de 1995).

La experiencia anterior muestra que el 90% de los costos y gastos incurridos se pagan en el trimestre en que se reconocen y el 10% restante se paga en el trimestre siguiente. Para llegar a la cifra para pagos en efectivo sobre las cuentas por pagar durante el primer trimestre, se añade el saldo inicial de N\$ 21,400 al 90% de los N\$ 225,300 de cargos actuales para determinar la cifra pronosticada de N\$ 224,170. El importe de cuentas por pagar que se pasa al segundo trimestre es, entonces, del 10% de los cargos actuales, es decir, de N\$ 22,530.

Son necesarios ajustes similares para la depreciación, los seguros y los impuestos sobre propiedades, para conciliar las adiciones presupuestadas a las cuentas por pagar y los pagos de dichas cuentas en el segundo, tercero y cuarto trimestres. La adición de ampliación de capital que ocurre en tercer trimestre se asume que es con base en crédito a corto plazo.

o de salarios por pagar y por la liquidación de préstamos. Después, estos desembolsos se rebajan del efectivo disponible para llegar al saldo de efectivo al final del mismo lapso.

COMPañA R M S

Presupuesto de cuentas por cobrar para el año que termina el 31 de diciembre de 1995

PROGRAMA K

		TRIMES	TRIMES	TRIMES	TRIMES
		tre 1	tre 2	tre 3	tre 4
Ventas a crédito (netas)					
(b-3)	N\$	336 140	459 620	601 720	813 400
Saldo inicial		<u>80 000</u>	<u>33 614</u>	<u>45 962</u>	<u>60 172</u>
total		416 140	493 234	647 682	873 572
Menos cobro del:					
Trimestre anterior		80 000	33 614	45 962	60 172
Trimestre actual		<u>302 526</u>	<u>413 658</u>	<u>541 548</u>	<u>732 060</u>
total de cobros		<u>382 526</u>	<u>447 272</u>	<u>587 510</u>	<u>792 232</u>
Saldo final	N\$	33 614	45 962	60 172	81 340

COMPañA R M S

Estado de resultados pronosticado por trimestre para el año 1995

PROGRAMA L

	TRIMES	TRIMES	TRIMES	TRIMES	Anual
	tre 1	tre 2	tre 3	tre 4	
Nueva maquinaria			N\$ <u>50 000</u>		<u>50 000</u>
Total			50 000		50 000

COMPANÍA R M S

Presupuesto de cuentas por pagar para el año que termina el 31 de diciembre de 1995

PROGRAMA M

	TRIMES tre 1	TRIMES tre 2	TRIMES tre 3	TRIMES tre 4
Saldo inicial	N\$ 21 400	22 530	27 890	41 393
Adiciones corrientes:				
Materiales directos	87 600	112 650	155 975	110 100
Costos indirectos de fab.	64 700	72 700	99 900	77 500
Gastos de ventas	46 300	62 850	78 750	57 600
Gastos de administración	26 700	27 700	29 300	31 300
Maquinario			50 000	
Total de cargos corrientes	<u>N\$ 225 300</u>	<u>278 900</u>	<u>413 925</u>	<u>276 500</u>
Total	246 700	301 430	441 815	317 893
Pagos en efectivo	<u>224 170</u>	<u>273 540</u>	<u>400 422</u>	<u>290 243</u>
Saldo final	N\$ 22 530	27 890	41 393	27 650

En el programa N se ha incluido una variedad de desembolsos para ilustrar la diversidad de los flujos de salida potenciales. Como muestra la ilustración, cada tipo de desembolso no tiene que producirse en cada trimestre. Por ejemplo, los pagos de cuentas por pagar se llevarán a cabo en cada período, mientras que los intereses sobre los bonos al 6% se pagan solo en forma semestral. Estos flujos de salida han sido tomados directamente de sus programas respectivos, como se ha señalado en el programa N. Los impuestos sobre la renta pagados durante el segundo trimestre representan los impuestos adeudados sobre la utilidad del año anterior.

Los salarios acumulados representan la parte de los salarios devengados por los trabajadores y que se les pagarán al próximo día de pago. Puesto que no es probable que el final del trimestre coincida con el término de un lapso de pagos de salarios, una parte de los salarios del período se encontrará sin pagar al finalizar cada trimestre. En este ejemplo suponemos que el 90% de los salarios devengados serán pagados durante el período y que solo el 10% se llevará a un lapso de pago del siguiente trimestre. Por tanto, los N\$163,960 de salarios a pagar en el segundo trimestre incluyen N\$13,480 de salarios del primer trimestre a pagar en el segundo período y el 90% de los salarios de N\$167,200 del segundo trimestre.

COMPAÑIA R M S

Presupuesto de efectivo para el año que termina el 31 de diciembre de 1995

PROGRAMA N

	TRIMES tre 1	TRIMES tre 2	TRIMES tre 3	TRIMES tre 4
Saldo inicial	N\$ 135 000	162 036	101 808	44 836
Ingresos (K)	<u>382 526</u>	<u>447 272</u>	<u>587 510</u>	<u>792 232</u>
Total disponible	N\$ 517 526	609 308	689 318	837 068
desembolsos:				
cuentas por pagar (M)	224 170	273 540	400 422	290 243
salarios acumulados (E)	131 320	63 960	244 060	180 960
intereses acumulados (I)	15 000	15 000		
impuestos sobre la renta por pagar		55 000		
impuestos sobre pro- piedades acumulados				29 000
dividendos por pagar				<u>25 000</u>
Total de desembolsos	N\$ 355 490	507 500	644 482	540 203
Saldo final	N\$ 162 036	101 808	44 836	296 835

COMPAÑIA R M S

Presupuesto del inventario de materiales directos para el año que termina el 31 de diciembre de 1995

PROGRAMA 0

	TRIMES tre 1	TRIMES tre 2	TRIMES tre 3	TRIMES tre 4
Saldo inicial	N\$ 9 500	11 850	18 200	11 825
Compras	<u>87 600</u>	<u>112 650</u>	<u>155 975</u>	<u>110 100</u>
Total disponible	97 150	124 500	174 175	121 925
Entregas	<u>85 300</u>	<u>106 300</u>	<u>162 350</u>	<u>110 950</u>
Saldo final	N\$ 11 850	18 200	11 825	10 975

COMPANÍA R M S

Presupuesto para el inventario de productos terminados para el año que termina el 31 de diciembre de 1995

PROGRAMA P

		TRIMES tre 1	TRIMES tre 2	TRIMES tre 3	TRIMES tre 4
Saldo inicial	N\$	121 100	168 500	197 500	313 000
Costo de producción		<u>287 500</u>	<u>357 100</u>	<u>541 250</u>	<u>370 450</u>
Total disponible	N\$	408 600	525 600	738 800	683 450
Costo de ventas		<u>240 100</u>	<u>328 050</u>	<u>425 800</u>	<u>574 500</u>
Saldo final	N\$	168 500	197 500	313 000	108 950

e intereses acumulados que se presentan en el estado de posición financiera pronosticado.

ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA PRONOSTICADO

Los presupuestos que se estudiaron en los párrafos anteriores actualizan el estado de posición financiera al 31 de diciembre de 1994 y brindan nuevos saldos trimestrales para el efectivo, las cuentas por pagar, etc. Estos saldos pueden ser determinados en forma directa del proceso de elaboración de presupuesto financiero. La información en el programa del presupuesto de gastos de capital permite la actualización de las cuentas de inversiones a más de un año que aparecen en el estado de posición financiera al 31 de diciembre de 1994 para reflejar las compras planeadas para 1995, mostrando la compra de maquinaria por N\$50,000 durante el tercer trimestre. (Véase el programa L).

Mediante el examen de los diversos cambios periódicos en los presupuestos de operación en las cuentas mostradas en los estados de posición financiera trimestrales iniciales y la información en los programas del A hasta d-2, se pueden calcular los saldos finales trimestrales para los materiales directos y los productos terminados. (programas O y P).

Otros programas de operación muestran la amortización de los saldos encontrados en diversas cuentas de inversiones. Una de estas son los seguros. el presupuesto de costos indirectos de fabricación, el programa F, muestra que los seguros sobre las propiedades se amortizan a la tasa de N\$ 2,000 trimestrales. Los programas G y H, gastos de ventas y administrativos presentan, cada uno de ellos, una partida de costos por seguros sobre propiedades a razón de N\$ 4,000 trimestrales o N\$ 16,000 anuales. Si el saldo inicial de la cuenta era de N\$ 16,000, la cuenta quedara en cero a menos de que se pague una prima durante el período. Sin embargo, la información en la ilustración señala que no se anticipa pago adelantado alguno de este tipo.

El cambio trimestral en la depreciación acumulada refleja la distribución periódica del costo de la inversión a los costos de producción y a los gastos de ventas y administrativos. Estas dos últimas partidas son de N\$ 3,750 y N\$ 2,000 trimestrales respectivamente, el importe de la depreciación incluida en el presupuesto de costos indirectos de fabricación es de N\$ 6,000 en cada uno de los dos primeros trimestres y de N\$ 7,000 después de que se lleva a cabo el programa de mejoría de capital en el tercer período. Por consiguiente, el saldo de la cuenta por depreciación acumulada aumentara en N\$ 11,750 en cada uno de los dos primeros trimestres y en N\$ 12,750 en cada uno de los dos trimestres finales.

El saldo de la cuenta de salarios, impuestos e intereses acumulados, resumen los derechos que se acumulan contra la empresa y que se pagaran un trimestre próximo. El saldo esta compuesto por la parte no pagada de la nomina de producción del trimestre actual, el importe de los impuestos sobre propiedades acumulados hasta el termino del trimestre y (en el primer y tercer lapsos) los cargos por intereses acumulados. Por consiguiente, el saldo de N\$ 28,230 en la cuenta de salarios, impuestos e intereses acumulados, esta integrado por N\$ 13,480, N\$ 7,500 de intereses acumulados (la mitad de los cargos semestrales por N\$ 15,000) y N\$ 7,250 de impuestos sobre propiedades de los presupuestos de costos indirectos de fabricación y gastos de ventas y administrativos. En el segundo trimestre el saldo de N\$ 31,220 reflejara solo N\$ 16,270 de salarios acumulados y N\$ 14,500 de impuestos sobre propiedades, acumulados. Esto se debe a que el pago semestral de intereses por N\$ 15,000 se realiza al final del segundo trimestre. El impuesto sobre propiedades acumulado es la suma de la acumulación del primer y segundo trimestres a razón de N\$ 7,250 por trimestre.

Obsérvese en el presupuesto de efectivo que los impuestos sobre propiedades se pagarán en el cuarto trimestre. En ese momento el saldo acumulado de la cuenta de las obligaciones, a fin de año, será solo de N\$ 17,300 de salarios acumulados.

Las obligaciones por el impuesto sobre la renta comprenden todos los impuestos que se deben del año anterior, 1994 y de la estimación realizada, por la dirección, de los impuestos acumulados para este año. Debido que para el primer periodo se ha presupuestado una pérdida, el saldo final del primer trimestre estar compuesto por los N\$ 50.000 de los impuestos sobre la renta de 1994, que no se pagaran hasta el segundo trimestre de 1995, menos la reducción fiscal de N\$ 2,380 con motivo de la pérdida estimada del primer trimestre. Los saldos trimestrales restantes son el 50% de las utilidades netas estimadas a esa fecha. Las obligaciones estimadas de N\$ 101 965 la 31 de diciembre de 1995, son el importe del adeudo fiscal si las actividades se desenvuelven de acuerdo con lo planeado. Si las utilidades excedieran el pronóstico de N\$203,930 en el estado de posición financiera al 31 de diciembre de 1995, será mayor de N\$101,965. Si las utilidades fueran menores de lo esperado, entonces en esa fecha será menor.

El saldo en la cuenta de utilidades retenidas representa el importe neto de la utilidad pronosticada, después de impuestos y menos el dividendo anticipado que se muestra en el presupuesto de efectivo (programa N). Por tanto, el cambio neto pronosticado en la cuenta de utilidades retenidas durante el año es de N\$ 76,965 (N\$ 101,965 - 25,000).

COMPAÑIA R M S

Estado de posición financiera presupuestado, por trimestre para el año de 1995

DERECHOS	31 Marzo	30 de Junio	30 de Sept	31 de Dic
ACTIVOS				
A menos de un año:				
electivo (N)	N\$ 162 036	101 808	44 836	296 865
cuentas por cobrar(K)	33 614	45 962	60 172	81 340
Inventarios:				
materia prima (O)	11 850	18 200	11 825	10 975
productos terminados(P)	168 500	197 550	313 000	108 950
Seguros pagados por adelantado (F,G,H)	<u>12 000</u>	<u>8 000</u>	<u>4 000</u>	—
Total de activos a menos de un año	N\$ 388 000	371 000	433 833	498 130
Activos a más de un año:				
terrenos	N\$ 30 000	30 000	30 000	30 000
edificios	360 000	360 000	360 000	360 000
equipo	<u>650 000</u>	<u>650 000</u>	<u>700 000</u>	<u>700 000</u>
total	N\$1 040 000	1 040 000	1 090 000	1 090 000
menos: depreciación acumulada(F,G,H)	<u>261 750</u>	<u>273 500</u>	<u>286 000</u>	<u>299 000</u>
Total de activos fijos netos	<u>778 250</u>	<u>766 500</u>	<u>803 750</u>	<u>791 000</u>
Total de activos	N\$1 166 250	1 138 020	1 237 583	1 289 130
PASIVOS				
			pasivos a menos de un año:	
cuentas por pagar (M)	N\$ 22 530	27 890	41 393	27 650
salarios, impuestos e intereses acumulados	28 230	31 220	54 510	17 300
impuestos sobre la renta por pagar	<u>52 620</u>	<u>6 830</u>	<u>38 215</u>	<u>101 965</u>
Total de pasivos a menos de un año	N\$ 103 380	65 940	134 118	146 915
Deuda a más de un año:				
Bonos al 6%	<u>500 000</u>	<u>500 000</u>	<u>500 000</u>	<u>500 000</u>
Total de pasivos	<u>603 380</u>	<u>565 940</u>	<u>634 118</u>	<u>646 915</u>
CAPITAL				
Capital social	N\$ 400 000	400 000	400 000	400 000
Utilidades retenidas	<u>162 870</u>	<u>17 080</u>	<u>203 465</u>	<u>242 215</u>
Capital total	<u>562 870</u>	<u>572 080</u>	<u>603 465</u>	<u>642 215</u>
Total pasivo y capital	N\$ 1 166 250	1 138 020	1 237 583	1 289 130

CONCLUSIONES

El diario ejercicio profesional nos perfecciona como contadores públicos, al combinar la técnica específica de nuestra especialidad con la propia personalidad.

Al convertirnos en verdaderos expertos de la técnica contable, o de aspectos relacionados con las especializaciones fiscal, financiera, de auditoría, asesoría o en otras que generosamente ofrece nuestra profesión para realizarnos, no cabe duda que ello implica, la recurrente preparación y el conocimiento profundo de preceptos normativos de la actividad, en la que cotidianamente nos desarrollamos.

El licenciado en contaduría o contador público, tiene la posibilidad de conocer directa y detalladamente el efecto cuantitativo de las operaciones de las empresas, incluyendo las repercusiones de la toma de decisiones, a través de los libros, estados financieros y demás información correlativa. Sin embargo, esto debería considerarse como un recurso más en el análisis de información, para estar en posibilidad de sugerir cambios, estrategias, tácticas u oportunidades de negocios futuros en beneficio de la organización.

En este sentido la contabilidad administrativa se hace cada vez más importante en el desarrollo y relevancia de las funciones de planeación y control de la dirección. Las bases técnicas que la profesión contable ofrece proporciona los medios para desarrollar un proceso de mejoramiento continuo dentro de cualquier entidad.

La contabilidad administrativa define su propósito primario como un recurso útil en la actividad de planeación y control de la dirección y la toma de decisiones, ya que proporciona a las entidades a través de distintos enfoques y razonamientos elementos de juicio que pudieran en forma permanente, apoyar el logro de los objetivos de las distintas organizaciones

BIBLIOGRAFÍA

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

MANAGERIAL ACCOUNTING
MOORE & JAEDICKS
EDITORIAL: SOUTH WESTERN PUBLISHING CO.

CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA (INTRODUCCIÓN)
CHARLES T.HORNGREN 5a. EDICIÓN
EDITORIAL: PRENTICE HALL

CONTABILIDAD DE COSTOS (UN ENFOQUE GERENCIAL)
CHARLES T.HORNGREN 2a. EDICIÓN
EDITORIAL: PRENTICE HALL

CONTABILIDAD FINANCIERA (INTRODUCCIÓN)
CHARLES T.HORNGREN
EDITORIAL: PRENTICE HALL

CONTABILIDAD DE COSTOS
J.H. ROSSELL
W.W. FRASURE
D.H. TAYLOR
EDITORIAL: INTERAMERICANA

ADMINISTRACIÓN
JAMES A. F. STONER
EDITORIAL: PRENTICE HALL